



Università degli Studi di Catania  
Facoltà di Giurisprudenza

*Umberto Carabelli*

## Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo

WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 5/2003



© Umberto Carabelli 2003  
Facoltà di Scienze Politiche – Università di Bari  
ucarabe@tin.it

ISSN – 1594-817X  
Centro Studi di Diritto del Lavoro Europeo “Massimo D’Antona”  
Via Crociferi, 81 – 95124 Catania (Italy)  
Tel: + + 39 095 230464 – Fax: + +39 095 313145  
centrostudidantona@lex.unict.it  
[www.lex.unict.it/eurolabor/ricerca/presentazione](http://www.lex.unict.it/eurolabor/ricerca/presentazione)

## **Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo\***

**Umberto Carabelli**  
**Università di Bari**

1. Introduzione. Alcuni problemi di metodo. ....	3
2. L'organizzazione del lavoro: il contratto di organizzazione e altre costruzioni fondative di un vincolo di coinvolgimento collaborativo del lavoratore. ....	10
3. Alcune considerazioni critiche nei confronti delle costruzioni che hanno mirato ad introiettare nel contratto di lavoro un valore collaborativo rispetto al progetto produttivo datoriale. Argomenti in favore di una lettura del contratto di lavoro come contratto di mero scambio mercantile tra retribuzione e lavoro 'qualificato' dalla subordinazione. ....	17
4. La collaborazione come prestazione strutturalmente qualificata dalla subordinazione. ....	26
5. Segue: la subordinazione come sintesi dei poteri del datore di lavoro subordinato. Il potere direttivo come effetto giuridico necessario ed essenziale del contratto di lavoro subordinato. ....	29
6. Il potere direttivo e il contenuto della prestazione. Il potere direttivo e gli altri poteri che connotano la subordinazione. Il potere direttivo e il suo ruolo nell'organizzazione del lavoro. Il potere di controllo. ....	37
7. Il contratto di lavoro subordinato, il potere direttivo e l'imputazione del rischio dell'utilità o produttività del lavoro. ....	43
8. Esiste un'organizzazione giuridica del lavoro? Il contratto di lavoro subordinato come elemento dell'attività/organizzazione. La funzione organizzatrice del potere direttivo. ....	46
9. Organizzazione e organizzazione del lavoro. Il rilievo giuridico assegnato alle regole tecniche dell'organizzazione del lavoro.	

Organizzazione del lavoro, obbedienza alle direttive del datore di lavoro e diligenza nell'adempimento. ....	52
10. Impresa, organizzazione del lavoro e attività contrattualmente dovuta. La professionalità 'acquisita' ed il nuovo orizzonte della 'competenza': vecchi e nuovi modelli, vecchie e nuove interpretazioni del dato normativo. ....	59
11. La dilatazione del contenuto della prestazione nei nuovi modelli di organizzazione del lavoro nell'impresa e la permanenza della funzione e struttura tipiche del contratto di lavoro subordinato. Identità ed entità delle 'partite' dello scambio contrattuale. La contrattazione collettiva e la sua funzione 'tariffaria'; formazione professionale e 'remunerazione' della prestazione collaborativa...	74
12. Impresa, organizzazione e contratto: la teoria dei costi transazionali. Dal <i>make</i> al <i>buy</i> : le nuove frontiere dell'organizzazione dell'attività economica nei sistemi a sviluppo capitalistico. Attività organizzata, pluralismo contrattuale e specializzazione funzionale. Subordinazione, autonomia, e.....	90
13. Bibliografia .....	109

## 1. Introduzione. Alcuni problemi di metodo.

«Chi deve ... occuparsi di quanto sta avvenendo nell'organizzazione del lavoro industriale? Ovviamente gli ingegneri, i sociologi, gli economisti». Questa categorica affermazione è contenuta in un saggio sociologico di recente pubblicazione<sup>1</sup>, in cui si dà conto di una ricerca sulle basi culturali della cooperazione e del conflitto in un'importante fabbrica italiana.

L'affermazione parrebbe volta a sanzionare, con determinazione e senza eufemismi, l'esclusione del giurista del lavoro dalle alchimie degli studiosi di quelle scienze privilegiate, cui sarebbe affidato in via esclusiva il compito di sviscerare tutte le caratteristiche e le implicazioni tecniche, sociali ed economiche della c.d. modernizzazione del lavoro nella fabbrica industriale, nonché - è da presumere - nel settore sempre più esteso dei servizi. Al diritto del lavoro nessuno spazio, se non, evidentemente, quello di assecondare i processi di modernizzazione, anche - si potrebbe ritenere con una certa dose di intento provocatorio - tacendo o scomparendo del tutto, se necessario.

In effetti, se si ha la pazienza di scorrere gli indici dei repertori di questi ultimi anni, non si può fare a meno di rilevare come la modernizzazione dei sistemi di produzione di beni e servizi - in larga parte, ma non in via esclusiva, indotta dall'introduzione ed applicazione delle tecnologie informatiche e dalla globalizzazione dei mercati - abbia inciso in modo determinante sugli studi relativi a moltissimi istituti di tutela del diritto del lavoro (sia di origine legislativa che contrattuale), normalmente accusati di manifestare i segni dell'invecchiamento, e quindi sottoposti a sforzi interpretativi di adattamento alle mutazioni in atto, ovvero destinatari dell'auspicio di una 'rigenerazione' normativa strutturale e/o funzionale, ma talora anche di vera e propria soppressione. Per non parlare poi della conclamata necessità - anch'essa in parte soddisfatta, ma di fatto ancora soltanto affermata - di una vera e propria radicale innovazione della strumentazione giuridica di governo del lavoro e del mercato del lavoro nella c.d. società post-industriale, soprattutto in termini di trasformazione dei sistemi di tutela e sicurezza del lavoro conosciuti e praticati negli anni che ci separano dall'emanazione della Costituzione, al fine di fronteggiare, nel nome della flessibilità, i mutamenti profondi causati dalla trasformazione degli stessi modi di impiego della forza lavoro<sup>2</sup>.

---

\* Relazione d'apertura del XIV Congresso Nazionale di diritto del lavoro - 30 maggio 2003  
Teramo

<sup>1</sup> V. Cotesta (2001), 182.

<sup>2</sup> U. Carabelli (2002a), 57 ss.; T. Treu (2001).

Alla luce di queste considerazioni, è probabilmente possibile, in uno sguardo retrospettivo che abbracci l'intero periodo post-costituzionale, scorgere nella fase più recente un fenomeno nuovo che ha caratterizzato profondamente la nostra attività di interpreti e, talvolta, di costruttori della norma. Mi riferisco all'innegabile diffusione di un metodo di lavoro fondato sulla rispettosa acquisizione, quale premessa del ragionamento giuridico, dei 'dati' dalla realtà del mondo economico e della produzione, quali risultanti dagli studi ed elaborazioni scientifiche dei cultori delle scienze economiche, sociologiche ed organizzativistiche di tutto il mondo, ed in particolare di quello anglosassone<sup>3</sup>. Di modo che si può forse sostenere che mai come in questa fase storica la sensibilità del giurista del lavoro, aprendosi alla conoscenza di quei mondi, si sia fatta profondamente influenzare da essi, accettando di operare alla luce ed in conseguenza di quei 'dati', al fine di adeguare al meglio la norma al fatto.

Con l'onestà intellettuale di cui ritengo sia capace la corporazione cui appartengo, si dovrebbe addirittura giungere a riconoscere che siffatto atteggiamento adottato sul piano metodologico si sia talvolta tradotto in un condizionamento concettuale, incidendo da un lato sui presupposti logici del ragionamento giuridico dominante nella disciplina, e dall'altro sui risultati e sulle soluzioni del lavoro dell'interprete o del progettista legislativo. Anzi, guardando il fenomeno in una prospettiva ribaltata, si dovrebbe forse discettare di una vera e propria egemonia culturale esercitata anzitutto dai cultori delle scienze economiche, ma, in fin dei conti, anche da quelli delle scienze organizzative e sociali, nei confronti degli studiosi della scienza giuridica del lavoro. Egemonia talora rivendicata senza falsa ambiguità<sup>4</sup>, giungendosi anche a sottoporre a dure critiche le 'resistenze' che il diritto del lavoro tradizionale frapporrebbe alla marcia per l'innovazione regolativa, quand'anche di stampo riformista e dunque attenta al problema di definire un adeguato sistema di tutele, seppure di tipo diverso, ad es. attraverso un trasferimento di esse dal rapporto al mercato<sup>5</sup>.

Per il vero, in questa valutazione circa il metodo di lavoro che ha caratterizzato gli ultimi venti anni della nostra attività di ricerca (il 1983, anno durante il quale viene siglato il c.d. Protocollo Scotti, rappresenta, probabilmente, una significativa data di riferimento per partire in questa ideale ricognizione) è doveroso segnalare l'affioramento, invero raro, di alcuni esemplari tentativi dottrinali e giurisprudenziali volti a rivendicare, nell'ambito del ragionamento giuridico, la priorità logica, oltre che di

---

<sup>3</sup> Cfr. in particolare P. Ichino (1996) e Id. (2001); M. Biagi (2001).

<sup>4</sup> M. Salvati (2001).

<sup>5</sup> M. Biagi, P. Ichino e T. Treu, *opp. citt.*; A. Accornero (1999); T. Boeri ed Altri (2002).

politica del diritto, della considerazione delle esigenze di protezione di alcuni diritti fondamentali, quali, in particolare, quelli che attengono alla tutela della persona del lavoratore (considerata tanto sotto il profilo psicofisico che sotto quello morale), che non possono essere nemmeno scalfiti dalla 'necessità' economica (emblematica, a questo riguardo, è l'evoluzione giurisprudenziale in materia di danno biologico, in quanto riferito anche al rapporto di lavoro<sup>6</sup>). Ed un richiamo merita anche l'importante scoperta della possibilità di attribuire valore non puramente nominale e di principio ai diritti sociali sanciti dalla Carta costituzionale<sup>7</sup>, la quale, per il vero, solo oggi, ed ancora raramente viene ripresa nel ragionamento di diritto positivo, attivato soprattutto dall'approvazione della Carta di Nizza e dai processi di definizione di una Costituzione europea<sup>8</sup>.

Ma, a parte queste poche eccezioni, si può affermare che in realtà sono state assai frequenti – ed anzi lo stanno diventando sempre di più – le ipotesi in cui ci si è resi disponibili ad accettare, o addirittura a sostenere, che le ragioni di tutela del lavoratore, maturate dopo l'emanazione della Costituzione a rafforzamento della sua posizione di contraente debole e di cittadino sottoprotetto<sup>9</sup>, possano essere sacrificate non soltanto in nome dell'interesse collettivo all'occupazione - il quale, a saldo del ventennale dominio del garantismo collettivo, si può dire essere stato nel complesso riconosciuto, sia pure con critiche talora anche fondate, come interesse meritevole di prevalere su quello meramente individuale di tipo economico/occupazionale - bensì ormai anche in nome della pura logica della modernizzazione del sistema produttivo. Quest'ultima, invero, viene considerata come inarrestabile ed ineluttabile giustizia delle inefficienze e diseconomie prodotte dalla normativa lavoristica, in una fase di complessiva ridefinizione delle dimensioni spazio/temporali dell'attività produttiva, che mette in crisi tutte le certezze, anche giuridico-regolative, del passato. Ciò se non altro in funzione della salvaguardia del sistema economico-produttivo nel suo complesso, la cui efficienza costituisce un interesse generale, anche per i suoi riflessi occupazionali.

Personalmente ho il forte timore che, soprattutto in questa fase storica, riflessioni di questo tipo possano saldarsi con quella – tributaria

---

<sup>6</sup> V. per tutti M. Pedrazzoli (a cura di) (1995); R. Scognamiglio (1997); AA.VV. (2002a).

<sup>7</sup> A. Baldassarre (1989); L. Mengoni (1998), 1

<sup>8</sup> B. Veneziani (2000), 779 ss.; S. Sciarra (2001), 391 ss.; M. Roccella (2001).

<sup>9</sup> Su cui v. per tutti M. S. Giannini (1949); C. Mortati (1954); C. Smuraglia (1958), 45 ss.; R. Scognamiglio (1978); U. Romagnoli (1995), 19 ss.; E. Ghera (2002), 16 ss.

delle note concezioni della *law and economics*<sup>10</sup> – secondo la quale i diritti hanno un costo, e tale costo deve essere *sopportabile* da una determinata società in un dato momento storico. A parte la non troppo semplicistica considerazione che, in un'epoca di globalizzazione, occorrerebbe includere sempre nel calcolo economico dei diritti anche il costo globale del mancato loro riconoscimento (in termini non solo di disuguaglianze ma anche di inefficienze di sistema)<sup>11</sup>, mi pare debba essere segnalato il pericolo che si possa poi giungere a ricondurre all'interno di questo ragionamento – che invero potrebbe essere ritenuto, almeno in linea di principio, ragionevole, nei confronti dei c.d. diritti sociali condizionati<sup>12</sup> – gli stessi diritti fondamentali della persona, così rallentando, o addirittura ostacolando il processo di riconoscimento in corso, cui si è appena accennato. Laddove siffatti diritti, come ad es. quelli alla salute, alla privacy, alla libertà religiosa etc..., dovrebbero essere ritenuti ormai (alle soglie del XXI secolo...) un valore assolutamente indisponibile, e cioè – in una logica ispirata dal diritto fallimentare – da calcolare *in prededuzione* nella definizione del costo di un'operazione economico-produttiva (in questo, dunque, dissento da Del Punta<sup>13</sup>, il quale sembra ammettere sempre e senza distinzioni una scelta tra valori non economici e valori di efficienza economica)

Riguardo alle tendenze sopra indicate, si può fare un esempio, di forte valore simbolico, che ho avuto occasione di toccare con mano di ricercatore.

Esso è rappresentato dall'evoluzione delle posizioni dottrinali in materia d'orario di lavoro, che hanno tra l'altro influenzato anche il comportamento contrattuale dei soggetti collettivi e dello stesso legislatore. Le esigenze di flessibilizzazione dell'utilizzo temporale della prestazione, fortemente rivendicate dalle imprese sin dall'inizio degli anni '80, hanno spinto ad una interpretazione 'riduttiva' non soltanto dei vincoli contenuti nella legislazione ordinaria in materia, ma anche dell'art. 36, co. 2°, Cost., ove si prevede una riserva di legge per la fissazione di un limite di durata massima giornaliera di lavoro<sup>14</sup>; e ciò, nonostante fossero chiare le implicazioni di questo valore massimo in termini di tutela di un fondamentale diritto costituzionale della persona: quello all'integrità

---

<sup>10</sup> Su cui si v. R. Pardolesi (1987) e, con specifico riferimento all'incidenza sulla nostra disciplina, P. Loi (1999).

<sup>11</sup> V. In generale, tra i tanti, Z. Bauman (2000), 156 ss. U. Beck (2001), 87 ss.; A. Sen (2002), 20 ss.

<sup>12</sup> V. ancora A. Baldassarre (1989), 30 ss.

<sup>13</sup> R. Del Punta (2001), 38 ss.

<sup>14</sup> P. Ichino (1985); Id. (1997); Id. (1994).



della salute psico-fisica del lavoratore<sup>15</sup>. Siffatta interpretazione avrebbe finito, almeno secondo una lettura, per trovare consensi da parte del legislatore del 1997 (c.d. riforma Treu), e certamente ha visto acquiescenti gli stessi soggetti collettivi (ci si riferisce all'Avviso comune del 1997, la cui validità è stata confermata nel 2003), con scelte le cui implicazioni normative saranno comunque ancora da verificare alla luce del recente D.Lgs. 8 aprile 2003, n. 66, attuativo della Direttiva n. 93/1040<sup>16</sup>.

Anche il tema oggetto della nostra riflessione odierna non è stato esente dalle conseguenze derivanti da quell'atteggiamento culturale e metodologico della nostra dottrina che ho appena cercato di descrivere. Ove si esaminino gli sviluppi dottrinali e giurisprudenziali più recenti, si può infatti riscontrare la tendenza a perseguire una progressiva espansione, in profondità e larghezza, dell'area del debito del prestatore di lavoro, ottenuta da un lato attraverso l'attribuzione di un sempre più incisivo rilievo dell'organizzazione datoriale sulla situazione del lavoratore in termini di responsabilità; dall'altro lato attraverso un ampliamento del contenuto della prestazione lavorativa, con un'interpretazione sempre più espansiva dell'art. 2103 c.c. (il quale, evidentemente, indipendentemente dalla sua 'famigerata' novella statutaria, si è alla fine rivelato assai meno garantista di quanto si temesse...). Fenomeni dei quali, scontando una certa semplificazione, possono rinvenirsi le radici nella fase più significativa del nostro sviluppo socio-economico (gli anni 60'), per manifestarsi – dopo l'intervallo del decennio post-statutario – soprattutto a partire dalle soglie degli anni '80, attraverso una sempre più convinta adesione alle nuove teorie che hanno accompagnato l'evoluzione dei sistemi di organizzazione del lavoro.

A fronte di questo diffuso atteggiamento della dottrina giuslavoristica, è necessario tuttavia segnalare come, a volersi sforzare in una lettura più precisa di quanto accaduto, non ci si dovrebbe nascondere che ad essere assunte quale esplicita o implicita premessa del ragionamento giuridico sono state, in realtà, le risultanze di una letteratura scientifica – mi riferisco in particolare a quella economica – che è, a sua volta, rappresentativa dell'egemonia vantata, in un determinato momento storico, dagli studiosi appartenenti ad una precisa area culturale nell'ambito della relativa comunità scientifica, la quale ha identificato nei valori del mercato (non 'libero', ma) senza vincoli, dello sviluppo economico (non sostenibile, ma) illimitato, della globalizzazione (non anche dei diritti, ma solo) dei mercati, dell'impiego flessibile (non

---

<sup>15</sup> V. Leccese (2001), 21 ss.

<sup>16</sup> U. Carabelli – V. Leccese (2002).

regolato, ma) libero della forza lavoro, i punti cardinali di una fase storica in cui, anche per effetto della diffusione delle tecnologie informatiche, si assiste ad una vera e propria nuova rivoluzione dei sistemi di produzione capitalistici. Concezioni rispetto alle quali, com'è noto, non mancano letture assai critiche, le quali non sono state effettuate solo in termini di rifiuto altrettanto radicale, ma anche con fiducioso animo riformatore<sup>17</sup>.

Analogamente, sul versante sociologico-organizzativo, all'introduzione delle nuove tecnologie e dei nuovi modelli organizzativi del lavoro fondati sulle strategie della *Total Quality*, dello *Human Resource Management*, del *Management by Objectives*, del *Just in Time*, della *Slim* o *Lean Production*, etc., ha fatto riscontro, nel dibattito scientifico, la teorizzazione di un maggiore coinvolgimento professionale dell'individuo lavoratore al progetto produttivo altrui, nei cui confronti si è progressivamente formata un'adesione sempre più vasta e convinta<sup>18</sup>. Anche in questo caso si può sostenere che si è trattato di una concezione consolidatasi fino a divenire assolutamente dominante rispetto a letture meno entusiastiche, in cui si evidenziavano soprattutto i rischi, da un lato, della frattura tra tipi di lavoratori indotta da tali modelli, in ragione della divisione tra lavori professionalizzati e non<sup>19</sup>; dall'altro, di un maggiore 'sfruttamento' (o addirittura di 'autosfruttamento') del lavoratore comunque impliciti in quei modelli<sup>20</sup>. Né, certamente, nel predetto dibattito scientifico è affiorato sempre con chiarezza che detti modelli richiedevano di affrontare due ulteriori e fondamentali problemi sociali: quello della salvaguardia del ruolo del sindacato – quale contropotere collettivo rispetto alle strategie di utilizzazione della risorsa lavoro – e quello dell'inclusione dei lavoratori nei meccanismi di redistribuzione della ricchezza, attraverso differenziate forme di partecipazione che, dalla mera richiesta di collaborazione individuale nell'attività lavorativa, si estendano ai profili gestionali e reddituali dell'attività d'impresa<sup>21</sup>.

A parte queste constatazioni, intese a disvelare il valore 'ideologico' – espressione con la quale, evidentemente, ci si intende riferire non ad una specifica ideologia politica, ma ad una concezione del mondo di cui si rendono portatori gli scienziati attraverso le loro costruzioni<sup>22</sup> – sotteso

---

<sup>17</sup> Nell'immensa bibliografia, posso segnalare, per riflessioni di differente orientamento R. Dahrendorf (1995); D. Méda (1997); R. Milliband (1994); J. Rifkin (1995); U. Beck (2000).

<sup>18</sup> Cfr. *infra* per riff., ma v. sin d'ora F. Butera (1991), spec. 23 ss. e A. Accornero (1997), spec. 128 ss.

<sup>19</sup> Su questo aspetto si tornerà *infra*, ma v. già da ora R. Reich (1993); L. Gallino (2001), 18 ss.

<sup>20</sup> M. Revelli (2001), 172 ss.; L. Gallino (1998), 93 ss.

<sup>21</sup> Per la prospettiva partecipativa si v. in particolare G. Baglioni (1995).

<sup>22</sup> L. Mengoni (1996), 18-9.

agli sviluppi teorici appena descritti e spesso trascurato dai cultori della nostra disciplina<sup>23</sup>, mi sembra importante altresì segnalare un'importante implicazione degli stessi, anch'essa raramente messa in luce dal dibattito scientifico: in realtà, le concezioni teorizzanti il coinvolgimento individualistico professionale si pongono – se si vuole già sul piano concettuale – in parte in attrito, in parte addirittura in contrasto, con quelle della flessibilizzazione illimitata dell'impiego della forza lavoro.

In primo luogo, infatti, la precarizzazione dei rapporti di lavoro determina normalmente (salvo specifiche eccezioni, che non possono certo essere indicate a modello) un indebolimento della posizione individuale del lavoratore – oltre che nel mercato – nel corso del rapporto, onde v'è il rischio che alla dilatazione degli obblighi che si va predicando non corrisponda alcun miglioramento delle condizioni di lavoro (bensì una mera stagnazione o, addirittura, un arretramento delle stesse). In secondo luogo – ma si tratta di aspetto connesso al primo – la precarietà è incompatibile con la fidelizzazione (che è sottesa ai nuovi modelli collaborativi) e, dunque, v'è il rischio ulteriore che ciò possa incentivare strategie di impiego della forza lavoro che, attraverso una differenziazione tipologico-professionale dei lavoratori, mirino a saldare le due esigenze (quella di fidelizzazione e quella remunerativa) in modo vantaggioso per le imprese e per alcuni ristretti gruppi privilegiati di lavoratori, ma dannoso per ampie fasce di essi (insomma, più stabilità, professionalità e remunerazione per i *core workers*, più precarietà, bassi livelli di qualificazione professionale e basse retribuzioni per i *periphery workers*). In terzo luogo, la crisi del modello del lavoro subordinato e la proliferazione del ricorso a forme contrattuali autonome, tra cui in particolare le collaborazioni coordinate e continuative, ove cavalcata con spregiudicatezza a fini di mera riduzione del costo del lavoro, in assenza di un progetto riformatore complessivo che dia responsabilmente e razionalmente risposta alle esigenze reali di diversificazione tipologica del lavoro, rischia di lasciare sul terreno anche i resti di uno stato sociale in crisi, con buona pace del c.d. modello sociale europeo.

Con questo ho sostanzialmente delineato il percorso che seguirò nell'affrontare il tema oggetto di questo congresso, posto che i profili che ho appena individuato altro non sono se non le proiezioni dei due aspetti oggetto del nostro incontro: l'organizzazione del lavoro (ed anzi dei lavori) e la professionalità del lavoratore, da cogliere nel loro significato e valore giuridico.

---

<sup>23</sup> V. però Del Punta (2001) e Id. (2002).

## **2. L'organizzazione del lavoro: il contratto di organizzazione e altre costruzioni fondative di un vincolo di coinvolgimento collaborativo del lavoratore.**

A) Il punto di partenza nella nostra indagine sul concetto giuridico di organizzazione del lavoro non può che essere costituito, a mio avviso, dalla constatazione dell'importanza che, a partire dal 1966, ha avuto la nota costruzione di Persiani<sup>24</sup> (successivamente condivisa da Mengoni<sup>25</sup>), alla quale va senza dubbio dato atto di avere evitato ogni compromesso con le tesi istituzionalistiche – secondo le quali, com'è noto, il rilievo sull'obbligazione lavorativa dell'interesse datoriale all'organizzazione del lavoro e, più in generale, al risultato complessivo dell'attività produttiva derivava dall'inserzione del lavoratore nell'impresa e dall'appartenenza alla comunità aziendale<sup>26</sup> – e di aver cercato, invece, di collocare siffatto rilievo all'interno di una convinta affermazione della natura contrattuale del rapporto.

A questo riguardo, occorre anzitutto ricordare che, secondo Persiani, il contratto di lavoro subordinato rappresenta lo strumento attraverso il quale un soggetto, il datore di lavoro, si procura la *collaborazione* di un altro soggetto, il lavoratore, al fine di soddisfare l'interesse (rilevante sul piano giuridico e determinante del tipo contrattuale) al coordinamento o organizzazione dell'attività dello stesso, in vista del risultato ulteriore dell'organizzazione di lavoro nel suo complesso considerata (p. 264-6), e quindi quello della produzione (p. 143). Sotto un profilo generale, va precisato che per l'autore (che riprende e sviluppa una critica nei confronti della distinzione tra obbligazioni di mezzi e di risultato), l'*oggetto dell'obbligazione* è in grado di ricomprendere tanto il comportamento dovuto quanto del risultato atteso, nel senso che il comportamento solutorio del debitore è necessario e sufficiente a soddisfare l'interesse del creditore, proprio in quanto produttivo del risultato atteso (pg. 135); e ciò sul presupposto che la nozione dell'oggetto del rapporto obbligatorio vada individuata in ragione dell'*assetto di interessi* che in esso si realizza. Con riferimento al contratto di lavoro, peraltro, il risultato atteso (e dunque giuridicamente rilevante) non va identificato col risultato materiale della prestazione (la cui variabilità, o addirittura imprevedibilità al momento della conclusione del contratto, renderebbe altrimenti indeterminato l'oggetto

---

<sup>24</sup> M. Persiani (1966).

<sup>25</sup> L. Mengoni (1965).

<sup>26</sup> Si v. in particolare P. Greco (1939), 164-5; L. A. Miglioranzi (1940), 125 ss.; M. F. Rabaglietti (1956), 65 ss.

dell'obbligazione) bensì nel predetto coordinamento, inclusivo di quello (p. 264-6).

Secondo la costruzione di Persiani, poi, la soddisfazione dell'interesse al coordinamento dell'attività lavorativa del singolo prestatore avverrebbe grazie all'adozione di uno schema contrattuale sulla cui base il datore diviene creditore, nei confronti del prestatore di lavoro, dell'obbligazione di effettuare la prestazione convenuta nel rispetto del potere direttivo, con la diligenza dovuta, e soprattutto con l'osservanza dell'*obbligo di fedeltà*. Quest'ultimo, in particolare, implicherebbe a carico del lavoratore l'impegno al coordinamento e alla cooperazione, proprio a soddisfazione del menzionato interesse tipico dell'imprenditore dedotto nel contratto. Rispetto al tipo contrattuale del lavoro subordinato, infatti, nell'obbligo di fedeltà si specificherebbe la generale direttiva (oltre che della *correttezza*, da cui, secondo la posizione dominante, scaturiscono normalmente doveri a contenuto negativo) della *buona fede*, dalla quale, in quanto fonte di integrazione degli obblighi contrattuali, derivano in generale obblighi a contenuto positivo, nella prospettiva di una «fattiva cooperazione nell'interesse altrui» (p. 221 ss., spec. 223-4 e 237-9). In tal senso la collaborazione di cui all'art. 2094 c.c., indicativa dell'obbligazione di lavorare *inclusiva della fedeltà*, descriverebbe, appunto, la posizione debitoria del lavoratore «avendo riguardo al complesso unitario della sua struttura considerato in funzione del risultato che si attende dal suo adempimento» (p. 255-7). Nella collaborazione (e dunque nel risultato della cooperazione), in altre parole, sarebbe rappresentato anche il valore volitivo (*l'iniziativa*, la chiama l'autore) richiesto nell'adempimento al lavoratore, essenziale a causa del coinvolgimento della persona dello stesso nella prestazione (p. 237-8), .

Questa sintetica ricostruzione del pensiero dell'autore spiega perché, secondo Persiani, l'organizzazione del lavoro, da un punto di vista strettamente giuridico, non preesiste al, bensì si costituisce grazie al contratto di lavoro. Quest'ultimo, anzi, si specificherebbe per essere, oltre che un contratto di scambio a prestazioni corrispettive, come *contratto di organizzazione*, proprio in quanto in grado di assicurare al datore di lavoro il risultato del coordinamento o organizzazione *della* prestazione, in funzione della soddisfazione dell'ulteriore risultato dell'organizzazione *di* lavoro nel suo complesso (da cui dipende, in ultima analisi, la stessa «attività della produzione nel suo complesso considerata»: p. 143)<sup>27</sup>. L'interesse a quest'ultimo e mediato risultato, tuttavia, pur rimanendo

---

<sup>27</sup> Sottolinea, anche se criticamente, l'utilizzo differenziato, da parte di Persiani, delle preposizioni *di* e *del* M. Napoli (1996), 44-5; mentre M. Marazza (2002), 133 ss. distingue a questo riguardo tra organizzazione-atto ed organizzazione-effetto.

«fuori del rapporto di lavoro, in quanto non deve essere soddisfatto dal singolo lavoratore» costituirebbe, secondo l'autore, «il termine di riferimento dell'attività dovuta» (p. 264-5).

Ciò detto, ai fini della nostra analisi, devono essere sottolineate le rilevanti implicazioni della costruzione di Persiani sul piano della determinazione della posizione debitoria del lavoratore. Non senza aver prima segnalato che le conclusioni cui giunge Persiani sono dallo stesso dichiarate valide anche per i casi in cui il lavoro non viene prestato in un'impresa, dato che «l'obbligo di collaborare ... corrisponde ad un'esigenza propria di ogni organizzazione del lavoro» (in tal senso, la costruzione del contratto di organizzazione risulta idonea ad assicurare una unitarietà del tipo contrattuale, indipendentemente dal fatto che il lavoro subordinato sia prestato in favore di un imprenditore o di un datore di lavoro comune).

La critica più significativa alla tesi di Persiani è stata sollevata, a mio avviso, da Liso, il quale ha rilevato l'inadeguatezza del riferimento al 'coordinamento' a identificare il risultato tipico atteso dal creditore, in quanto elemento privo di una propria autonomia, nonché della pretesa di far gravare sul lavoratore il risultato dell'organizzazione complessiva di lavoro, tenuto conto che la singola prestazione lavorativa interessa in via diretta soltanto «una porzione ben limitata dell'organizzazione produttiva»<sup>28</sup>; ma sul punto si tornerà più avanti.

Oltre a queste importanti considerazioni critiche, altre possono essere rivolte alla costruzione qui esaminata, soprattutto in merito all'attribuzione all'obbligo di fedeltà della funzione di assicurare la tensione del lavoratore verso la cooperazione.

Da un lato, infatti, all'obbligo integrativo di fedeltà viene attribuito un valore a dir poco 'eccedente' rispetto non soltanto allo specifico contenuto letterale dell'art. 2105 c.c., ma anche a quello derivante dall'interpretazione giurisprudenziale (la quale, com'è noto, nonostante le teorizzazioni di una parte della dottrina in materia, non si è spinta al di là dell'elaborazione di nozione di *affidamento del creditore nei successivi adempimenti*, in materia del licenziamento per giusta causa)<sup>29</sup>. Dall'altro, solleva perplessità il fatto che il compito di assicurare la soddisfazione dell'interesse socialmente tipico consacrato nel contratto di lavoro (il coordinamento) venga posto a carico non dell'obbligazione principale, bensì di una strumentale ad essa<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup> F. Liso (1982), 56-59.

<sup>29</sup> Cfr. E. Ghera (2002), 363 ss.; M. G. Mattarolo (2000), 244 ss.

<sup>30</sup> Queste critiche già in parte in F. Liso (1982), 58, n. 67, ed ora in A. Zoppoli (2000), 31. Cfr. anche A. Cessari (1969), 30)

A questo riguardo, per il vero, Persiani, argomentando su di un piano generale, sostiene che, una volta ricondotto all'oggetto dell'obbligazione tanto il comportamento dovuto quanto il risultato atteso, ed una volta stabilito che la direttiva di buona fede imponga comportamenti strumentali alla realizzazione del risultato, ne deriva che questi comportamenti non hanno una propria autonomia e che «la loro violazione si traduce sempre nell'inadempimento dell'obbligazione principale» (p. 232-3). Ciò è vero, ma forse prova troppo. Ove, infatti, si inverta la prospettiva, ed invece che dal lato dell'inadempimento si esamini la questione dal lato dell'adempimento, mi pare emerga con evidenza che la costruzione dell'autore attribuisca importanza determinante all'obbligo strumentale e non a quello fondamentale...

Infine, anche a voler per ipotesi seguire Persiani nella prospettiva adottata<sup>31</sup>, la tesi in esame solleva *oggi* ulteriori perplessità. Infatti, il risultato del coordinamento della prestazione, dedotto dalla direttiva di buona fede, è espressione – come lo stesso Persiani riconosce (p. 223) – di un'istanza di solidarietà<sup>32</sup>, la quale si traduce, nel contratto di lavoro, in un modello collaborativo di adesione all'altrui programma organizzativo, che viene dedotto dagli equilibri raggiunti in un determinato momento storico nella realtà dei rapporti di produzione<sup>33</sup>. Proprio per questo, peraltro, occorrerebbe riconoscere che l'interpretazione dello schema contrattuale delineata dall'autore corrispondeva, al più, ad un assetto di interessi registrabile all'epoca della ricerca, ma non è affatto detto che possa avere valore assoluto, potendo, ed anzi dovendo, essere oggetto di ripensamento alla luce dell'evoluzione dei rapporti di produzione. Ciò, d'altronde, è coerente con quanto è stato ancora di recente sottolineato, e cioè che la valutazione *ex bona fide* del regolamento contrattuale richiede «una interpretazione che tenga conto dell'*impegno relativo di cooperazione* reciproca che grava su entrambe le parti (e non soltanto sul debitore di lavoro)»<sup>34</sup>; onde il valore di tale impegno presuppone, appunto, che venga prioritariamente individuato il nuovo assetto di interessi derivante dai mutati equilibri.

Ma anche su questo aspetto sia consentito rinviare al seguito della trattazione.

B) Alla costruzione di Persiani possono essere sostanzialmente ricondotte quelle posizioni che, sempre ravvisando nella 'collaborazione'

---

<sup>31</sup> Ed anche a voler rifiutare la nota e radicale critica che in tema di buona fede è stata avanzata da F. Mancini (1957), 81 ss., il quale ha ricondotto ad essa soltanto obblighi negativi.

<sup>32</sup> Su cui v. anche C. Zoli (1988), 226 ss.

<sup>33</sup> Ed infatti cfr. le affermazioni effettuate da Persiani a p. 236.

<sup>34</sup> A. Viscomi (1997a), 242.

di cui alla disposizione codicistica il risultato della prestazione dell'attività lavorativa, ovvero lo *scopo specifico e tipico* dell'obbligazione gravante in capo al lavoratore, hanno esplicitamente identificato in quella la *causa*, o meglio, il connotato fondamentale e caratterizzante della causa del contratto di lavoro subordinato (che resta comunque una causa di scambio retribuzione/collaborazione)<sup>35</sup>. Tale risultato/collaborazione, inoltre, andrebbe inteso come adeguamento della prestazione «allo scopo proprio dell'organizzazione del lavoro o di una frazione di essa»<sup>36</sup>, ovvero, più precisamente, come coordinamento ed organizzazione della specifica attività prestata dal lavoratore, posto che nella collaborazione è appunto «da ravvisare il riflesso del fenomeno dell'organizzazione sull'obbligazione di lavoro» e che l'interesse del datore di lavoro è di «ricevere ed utilizzare la prestazione dovuta in un determinato contesto organizzativo»<sup>37</sup>.

Orbene, l'individuazione nel contratto di lavoro di una siffatta causa collaborativa non muta, a mio avviso, di molto i termini del problema, in quanto così si proietta, ancora una volta, sull'obbligazione di lavoro l'interesse dell'imprenditore al coordinamento, e cioè all'organizzazione del lavoro. V'è però una differenza rispetto alla costruzione di Persiani. Per quest'ultimo, come si è visto, il risultato atteso dal datore, per la cui soddisfazione egli si affida ad una esaltazione dell'obbligo di fedeltà, è il generico coordinamento dell'attività del singolo, e cioè l'organizzazione *del* lavoro del singolo costituita dal contratto; laddove l'organizzazione complessiva *di* lavoro è un interesse esterno che tuttavia si riflette sull'attività dovuta. Per gli autori appena esaminati invece, il risultato della collaborazione costituisce la funzione stessa del contratto di lavoro subordinato senza la mediazione dell'obbligo di fedeltà, e attiene dunque all'obbligo principale del prestatore di lavoro; inoltre, mentre secondo una lettura parrebbe riflettersi su di esso la complessiva organizzazione del lavoro del datore, secondo un'altra, più riduttiva, il risultato della cooperazione si specificherebbe con riferimento alla 'frazione' di organizzazione rilevante per la prestazione.

In parte diversa dalla precedente è la posizione di chi ha rinvenuto il fondamento di un impegno cooperativo del lavoratore nella diligenza, di cui all'art. 2104, co.1°, c.c., e specificamente nel richiamo ivi contenuto all'interesse dell'impresa. Partendo dal presupposto che la diligenza costituisce specificazione della stessa obbligazione lavorativa, in quanto concorre ad individuare il contenuto della prestazione di lavoro, questa

---

<sup>35</sup> E. Ghera (2002), 65 e 155-6; v. anche M. Grandi (1987), 324 e A. Viscomi (1997b), 218 ss.; ma d'altronde v. già M. Persiani (1966), 49 ss.

<sup>36</sup> M. Grandi (1987), 324.

<sup>37</sup> E. Ghera (2002), 66.



dottrina ha infatti ritenuto che da siffatto richiamo deriverebbe la necessità di valutare il comportamento del lavoratore «con riguardo alla complessiva attività da svolgere nell'organizzazione ed alla possibilità di integrare in questa il comportamento del lavoratore»; di modo che «un'attività lavorativa eseguita puntualmente sotto il profilo materiale, ma con modalità tali da non poter essere utilmente coordinata con il lavoro degli altri dipendenti, difetterebbe del requisito della diligenza»<sup>38</sup>.

Anche nei confronti di questa tesi è possibile sollevare robuste riserve. A prescindere dal valore a dir poco pregnante assegnato al riferimento all'«interesse dell'impresa», nei suoi confronti si deve anzitutto obiettare che essa, in realtà, finisce per fare della diligenza non – come dichiarato e come dovrebbe effettivamente essere – un criterio oggettivo di valutazione dell'esatto adempimento, bensì uno strumento di dilatazione dell'obbligazione del lavoratore. Al lavoratore si chiede, infatti, di farsi carico non solo della prestazione dovuta (da eseguire «puntualmente»), ma anche dell'*ulteriore* esigenza del coordinamento con gli altri lavoratori: così, peraltro, si trascura che il coordinamento non è un requisito intrinseco dell'adempimento, bensì un valore aggiuntivo di esso. Alla tesi possono dunque essere opposto quanto già Persiani aveva chiarito, e cioè che la diligenza non ha la funzione di definire (e quindi di dilatare) il contenuto della prestazione, essendo solo «un criterio per valutare la conformità del comportamento del debitore a quello dovuto»: tant'è che «la mancanza di diligenza da sola non dà luogo sempre all'inadempimento o all'inesatto inadempimento, ma può determinarlo solo in quanto impedisca la produzione del risultato atteso»<sup>39</sup>. Insomma, per dirla ancora più esplicitamente, la diligenza non può essere invocata «per ampliare la latitudine dell'obbligazione di lavoro fino a ricomprendervi prestazioni 'discrezionali' o 'implicite' di tipo cooperativo»<sup>40</sup>.

Su quali siano, invece, il contenuto e la funzione della diligenza nell'ambito del contratto di lavoro si tornerà più accuratamente più avanti nella trattazione.

Ancora in una prospettiva differente si muove invece la costruzione di Liso, il quale si colloca in posizione critica rispetto alla costruzione di Persiani. L'autore, al riguardo, osserva preliminarmente che se, dal punto

---

<sup>38</sup> F. Carinci - R. De Luca Tamajo - P. Tosi- T. Treu (1998), 238; v. anche L. Galantino (2000), 366-7, C. Lega (1963a), 199 e G. Marino (1976), 132.

<sup>39</sup> Così M. Persiani (1966), 208 ss., che infatti, come si è visto, colloca più ragionevolmente il risultato della cooperazione a carico dell'adempimento fedele.

<sup>40</sup> A. Viscomi (1997a), 231 ss. e 241-2, il quale, peraltro, recupera una finalizzazione collaborativa della diligenza sotto altro profilo; ma sul punto, che richiede una riflessione più avanzata si rinvia al seguito.

di vista dell'organizzazione aziendale, si può parlare di variabilità del risultato materiale, sul piano del rapporto individuale di lavoro, quali che siano i concreti compiti svolti, vi è sempre un risultato *costante* dell'attività, consistente non nel coordinamento (realtà non dotata di propria autonomia), bensì nell'«apporto di utilità qualitativamente corrispondente soprattutto allo svolgimento delle mansioni» (questa definizione lascia intendere con chiarezza che il risultato cui si riferisce Liso è quello giuridico...). Di qui, appunto, la possibilità di sostenere «non che l'interesse al coordinamento comprenda quello al risultato» (qui Liso, intende riferirsi evidentemente al risultato materiale che per Persiani, come detto, è ricompreso nel risultato giuridico, costituito dal coordinamento) bensì «che è quest'ultimo – inteso nel senso ampio di apporto arrecato da ciascuno all'esistenza dell'organizzazione e alla sua attività produttiva (in altri termini, risultato = frammento dell'organizzazione che vive nel comportamento del lavoratore) – che ricomprende incorporandolo, il precedente» (qui sembra che l'autore, utilizzando l'espressione '*quest'ultimo*' intenda riferirsi, appunto, al risultato materiale di Persiani: ma in realtà nel suo ragionamento questa volta non intende certo riferirsi al risultato materiale, ma a quello giuridico da lui individuato più sopra: insomma, per Liso l'interesse al risultato giuridico tipico, da lui individuato nel predetto 'apporto', ricomprende quello al coordinamento, privo di un'autonomia propria). Ciò posto, continua Liso, si deve ritenere che «tra risultato dell'organizzazione produttiva e comportamento dovuto, unico punto di mediazione giuridicamente rilevante sia dato dall'esercizio del potere di supremazia dell'imprenditore»; ma tale comportamento potrà, in relazione ad «aspetti eccedenti i compiti che devono essere svolti in osservanza delle disposizioni date dal datore di lavoro nell'esercizio del potere direttivo ... ulteriormente specificarsi solo in riferimento a quella frazione dell'organizzazione complessiva nella quale il prestatore si trova inserito ... e tale ulteriore specificazione costituirà espressione non di un'integrazione *ab externo* del contenuto della prestazione, bensì proprio una qualità essenziale della prestazione di lavoro subordinata, cioè quella della sua idoneità ad aderire al tessuto dell'organizzazione»<sup>41</sup>. Non è chiaro da dove l'autore derivi siffatto vincolo aggiuntivo; e tuttavia l'argomentazione sviluppata sembrerebbe ricondurlo – non all'obbligo di fedeltà ma – ad un modo di essere intrinseco dell'obbligo di lavoro, e dunque, si potrebbe forse ipotizzare, al generale vincolo di cooperazione debitoria cui sarebbe tenuto il prestatore<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> F. Liso (1982), 56-9.

<sup>42</sup> Si v. tuttavia a pg. 60 un cenno al comportamento diligente.

Pure in questa nuova prospettiva (in particolare alla tesi va riconosciuto il merito di aver dato, preservandone comunque l'astrattezza concettuale, maggiore precisione e *concretezza* alla definizione del risultato giuridico atteso dal creditore della prestazione, seppure con qualche ambiguità nella definizione del rapporto tra risultato materiale e risultato giuridico: ma sul punto v. *infra*) si deve dunque riscontrare come nella costruzione dell'autore si finisca per sostenere egualmente un trasferimento a carico del debitore/lavoratore di una responsabilità diretta in funzione del perseguimento di un risultato organizzativo, per quanto in termini più contenuti: Liso, infatti, in modo assai più netto degli autori da ultimo ricordati, chiede a quest'ultimo di impegnarsi, *al di là* del rispetto delle disposizioni erogate del datore, al fine di far 'aderire' la sua prestazione a quel *frammento* di organizzazione in cui essa si colloca. Per il vero, nel far questo egli riconosce con consapevolezza i rischi di siffatto coinvolgimento, sostanzialmente raccomandando una grande prudenza valutativa<sup>43</sup>. Anche in questo senso più contenuto, peraltro, è evidente che viene in tal modo ancora una volta incluso nell'area del debito un atteggiamento volitivo del lavoratore rispetto al predetto obiettivo organizzativo/produttivo: non a caso l'autore parla, come si è visto, di «aspetti eccedenti i compiti ...».

Concludendo questa parte ricognitiva delle posizioni forse più emblematiche in tema di rapporto organizzazione/contratto di lavoro, ritengo sia opportuno segnalare un ulteriore aspetto: mentre nella costruzione di Persiani dal (e per il tramite del) contratto si costituisce direttamente l'organizzazione *del* lavoro (del singolo prestatore), nonché indirettamente, per effetto mediato di questa, la stessa organizzazione *di* lavoro nel suo complesso, nelle tesi appena ricordate il profilo del contratto di organizzazione resta ai margini della riflessione<sup>44</sup>, laddove sembra trasparire l'intento di assegnare all'organizzazione del lavoro (colta nella sua complessità, o in uno specifico frammento di essa) un valore esterno al contratto (pur se comunque in grado di avere su di esso un determinante rilievo giuridico).

### **3. Alcune considerazioni critiche nei confronti delle costruzioni che hanno mirato ad introiettare nel contratto di lavoro un valore collaborativo rispetto al progetto produttivo datoriale. Argomenti in favore di**

---

<sup>43</sup> Si v. infatti, p. 59-61, dove fa riferimento agli *standards* di comportamento aziendale.

<sup>44</sup> V. dichiaratamente in tal senso F. Liso (1982), 51.

### **una lettura del contratto di lavoro come contratto di mero scambio mercantile tra retribuzione e lavoro 'qualificato' dalla subordinazione.**

Al fine di avviare un complessivo percorso critico nei confronti delle costruzioni fin qui esaminate, è utile ritornare per un attimo a quanto già osservato in relazione alla costruzione di Persiani.

Si è detto più sopra che considerare il *coordinamento* dell'attività del singolo lavoratore come il risultato giuridico atteso dal datore, e far *rifrangere* su di questo l'interesse all'organizzazione complessiva di lavoro, costituiva una costruzione tecnico-giuridica fondata su una lettura dell'assetto di interessi, di cui il contratto di lavoro sarebbe espressione, nella quale si riflettevano, in larga misura, gli equilibri sociali del tempo; mi pare, peraltro, che si possa tranquillamente asserire che essa corrispondesse in larga misura ad una precisa opzione di politica del diritto. D'altronde il favore per una concezione del contratto di lavoro che, seppure connotato da contrapposti interessi dei contraenti, mira a trapiantare nell'obbligazione lavorativa una 'tensione cooperativa' finalizzata, alla fine, a soddisfare l'interesse organizzativo complessivo del datore di lavoro, è dichiarato più volte esplicitamente nei passaggi centrali della sua argomentazione<sup>45</sup>, e, a ben vedere, trova conferma anche nella più recente produzione dell'autore<sup>46</sup>.

Ciò detto si deve rilevare come queste stesse valutazioni possano in larga misura essere estese anche nei confronti degli autori favorevoli ad una ricostruzione della collaborazione come causa del contratto di lavoro, per quanto, come si è visto, nel disegnare l'incidenza della dimensione organizzativa sulla singola prestazione, essi paiono talvolta limitarla alla 'frazione' dell'organizzazione su cui incide la prestazione. Ed ancora analoghe considerazioni, possono essere in fin dei conti effettuate nei confronti tanto della costruzione che riversa sulla diligenza il compito di fondare un vincolo cooperativo in capo al lavoratore, quanto della costruzione di Liso, in quanto essa, come si è visto, finisce comunque per porre a carico del lavoratore un vincolo collaborativo aggiuntivo rispetto all'adempimento diligente e obbediente, seppure, con maggiore chiarezza, entro i limiti della frazione organizzativa e produttiva di riferimento.

Orbene, a me pare che una serena ed oggettiva lettura di tutte queste costruzioni, ciascuna delle quali indubbiamente ricca di raffinate suggestioni teorico-concettuali, non possa non riconoscere come esse

---

<sup>45</sup> Cfr. ad es. M. Persiani (1966), 43 e 264.

<sup>46</sup> V. infatti M. Persiani (1995), 1 ss. e Id. (2000), 1 ss.

abbiano accompagnato e connotato un'epoca di sviluppi del diritto del lavoro caratterizzata dal progressivo riequilibrio dei poteri in azienda – ottenuto soprattutto attraverso un accrescimento della presenza e del ruolo del sindacato, a partire dalla metà degli anni '60 – e durante la quale all'effetto redistributivo di redditi salariali crescenti è corrisposta, dopo le acute tensioni dell'autunno caldo, la progressiva affermazione di comportamenti individuali e collettivi meno 'conflittuali' e più 'collaborativi', anche in ragione della progressiva introduzione dei nuovi modelli di organizzazione del lavoro<sup>47</sup>. Un'epoca durante la quale, anche nella materialità delle relazioni di lavoro, vi è stata una sempre più larga condivisione dei valori organizzativi dell'impresa, grazie – non soltanto, ma certamente soprattutto – alla *tendenziale stabilità* del rapporto di lavoro normalmente instaurato dall'impresa per soddisfare le proprie, altrettanto stabili, esigenze organizzative e produttive. Da questo punto di vista, anzi, si potrebbe addirittura giungere ad affermare che, sul piano dell'adempimento dell'obbligazione lavorativa, assai frequentemente si è addirittura riflesso perfino il valore finale dell'organizzazione produttiva in sé considerata (cioè, se si vuole, il successo dell'impresa nel mercato), percepito come valore di interesse comune, quanto meno dal punto di vista occupazionale. Mi piace a questo riguardo pensare ad una sorta di compromesso produttivo e occupazionale che, almeno in Italia, è stato parte del più generale compromesso dello Stato sociale, soprattutto dopo l'emanazione dello statuto dei lavoratori<sup>48</sup>.

D'altro canto, è significativo che con chiarezza uno dei fautori più accesi della costruzione di Persiani abbia, proprio di recente, dichiarato che «il rapporto tra impresa e contratto di lavoro subordinato si realizza in termini di funzionalità e non già di struttura; termini che possono essere correttamente individuati solo accettando, dopo essersi liberati da pregiudizi ideologici, che l'interesse dell'imprenditore al funzionamento dell'impresa, non rimanendo delimitato alla sfera dei motivi individuali irrilevanti, caratterizzi lo schema causale del secondo»<sup>49</sup>. Un'affermazione emblematica di quanto ho appena segnalato, e che può forse far sorridere per l'accusa di pregiudizio ideologico rivolta alle tesi contrarie, quasi che quella sostenuta dall'autore ne sia del tutto esente...

In verità, come si tornerà a dire più avanti, occorre riconoscere che quei tempi sono cambiati, e soprattutto che sono cambiate, a partire dalla metà degli anni '80, le strategie del capitale nell'esercizio dell'attività

---

<sup>47</sup> Un'esplicita dichiarazione in tal senso si ritrova in F. Liso (1982), 64 ss.; il che giustifica, appunto, dal punto di vista di politica del diritto, la sua particolare interpretazione del vincolo di cooperazione debitoria di cui sopra.

<sup>48</sup> Cfr. M. G. Garofalo (1999), 453 ss.

<sup>49</sup> M. Marazza (2002), 246.

economica d'impresa nonché nella gestione del personale (e ciò anche sul piano delle tipologie contrattuali con le quali, attraverso l'utilizzazione del lavoro, si persegue il risultato produttivo finale). Sotto altro profilo, lo stesso contenuto dell'attività lavorativa, a causa delle nuove tecnologie informatiche e dei nuovi modelli organizzativi e produttivi, ha conosciuto un progressivo arricchimento qualitativo, ma, a ben vedere, anche quantitativo, cui si è già accennato in apertura e sul quale si tornerà più ampiamente nel seguito.

In questa nuova realtà, credo che sia opportuno, ed anzi necessario, procedere ad una parziale revisione delle tesi, cui si è sopra accennato, che, in quanto in grado di esprimere un certo concetto 'cooperativo' del rapporto di lavoro, sono risultate sino ad oggi sostanzialmente prevalenti; ciò con l'obiettivo di riportare *nel* contratto di lavoro il *nuovo equilibrio* di posizioni corrispondente da un lato ai nuovi modelli flessibili ai quali si ispira l'attività organizzativa e produttiva dell'impresa nel mercato globale, e dall'altro alle nuove multiformi caratteristiche del lavoro sul piano dei contenuti e delle forme giuridiche con cui viene erogato. Una fase nella quale, anche a causa della perdita di centralità del modello di rapporto di lavoro subordinato tradizionale (a tempo pieno e indeterminato), si sta verificando una nuova 'mercificazione' del lavoro; in cui si stanno sfaldando i *presupposti* individuali (stabilità) e collettivi (presenza e ruolo del sindacato nell'impresa 'leggera' e soggetto/oggetto di esternalizzazione) di una concezione di tipo collaborativo del rapporto di lavoro; in cui l'introduzione delle nuove tecnologie richiede una prestazione sempre più impegnativa e psicologicamente coinvolgente mentre, per contrasto, si riduce la capacità corrispettiva ma anche, e soprattutto, redistributiva del salario contrattuale, per effetto di uno squilibrato (e ormai addirittura frammentato) rapporto di forze sul piano collettivo; ed in cui, in prospettiva, si è giunti a proporre l'abolizione di uno dei livelli di contrattazione nonché, addirittura, a ventilare la reintroduzione di salari differenziati per aree geografiche<sup>50</sup>. Una fase in cui, in altre parole, è stato rimesso in discussione lo stesso compromesso sociale cui si è sopra accennato.

Insomma, alla luce dei nuovi equilibri economici e di potere che si vanno consolidando nella società del nuovo secolo, mi sembra che occorra procedere, attraverso l'attività interpretativa, ad una *ridefinizione* – per dirla alla Persiani – *dell'assetto di interessi* di cui il contratto di lavoro deve rendersi espressione, ricostruendo il senso del contratto di lavoro subordinato e della sua funzione nella società attuale.

---

<sup>50</sup> L. Costabile (2002a); C. Vignocchi – F. Origo (2002).

Personalmente ritengo che ciò debba avvenire tornando a riconoscerlo come *puro* contratto a prestazioni corrispettive, la cui funzione economico-sociale è di assicurare uno scambio 'secco' tra retribuzione ed attività lavorativa, qualificata, come si dirà, dalla subordinazione, e connotata ormai, nei nuovi sistemi organizzativi post-tayloristici (v. *infra*), da una dilatazione quantitativa e qualitativa della prestazione da erogare. Un contratto in cui si riconosce l'integrale responsabilità gestionale e di coordinamento dei fattori produttivi in capo al datore di lavoro (in quanto detentore dei mezzi di produzione), il quale, sul versante dell'utilizzazione della forza lavoro, se, da un lato, ha la titolarità del potere direttivo, dall'altro, subisce in pieno il rischio dell'utilità o produttività del lavoro (v. *infra*). Un contratto, infine, in cui la funzione di garantire nello scambio un'attività lavorativa erogata con *animus collaborandi* è assegnata non alla ricostruzione di una posizione debitoria del lavoratore in chiave collaborativa (imponendogli un'iniziativa, un impegno volitivo specifico volto a soddisfare il bisogno di aderenza all'organizzazione datoriale, per il tramite di una dilatazione degli obblighi strumentali – obbligo di fedeltà – ovvero dell'obbligazione principale, anche attraverso la dimensione della cooperazione debitoria oppure del criterio di diligenza), bensì direttamente alla controprestazione retributiva o, più generalmente, ad una attribuzione remunerativa, nella quale possa trovare accoglienza anche il *valore di mercato* di un siffatto coinvolgimento personale del singolo lavoratore. E, d'altro canto, si pensi sin d'ora, a questo riguardo, al valore sempre più significativo che è stato assegnato, negli anni più recenti, al c.d. salario di partecipazione come autonoma parte della retribuzione<sup>51</sup>. Quanto detto, peraltro, non significa affatto non riconoscere l'esistenza, in capo al lavoratore, di un preciso obbligo di diligenza di tipo professionale nell'esecuzione della prestazione, giusta quanto previsto dall'art. 2104, 1° co., c.c. (ma sul punto v. meglio *infra*).

Taluno potrebbe rispolverare, nei confronti di questa proposta, l'accusa di 'paleocapitalimo'<sup>52</sup> ovvero di voler ritornare ad una ormai superata concezione del lavoro come merce<sup>53</sup>. Confesso che non mi sembra ci sia troppo da scandalizzarsi. In fin dei conti gli stessi nuovi modelli di impiego ed utilizzazione flessibile della forza lavoro, che tendono a standardizzarsi in tutto il mondo economico globalizzato, sono stati più volte ricondotti alle logiche mercificate dell'organizzazione del lavoro delle

---

<sup>51</sup> Sulla necessità di rivalutare il profilo della corrispettività, anche nella prospettiva di una «utilità potenziale, nel senso di utilità non attualizzata», v. già L. Zoppoli (1991a), 345 ss.

<sup>52</sup> M. Marazza (2002), 11, riecheggiando un'espressione di Mengoni.

<sup>53</sup> Aspetto sul quale v. le riflessioni di P. O'Higgins (1996) e di M. Grandi (1997) e Id. (1999).

origini dell'industrializzazione<sup>54</sup>; dunque, si tratta semplicemente di ragionare senza nascondersi una corrispondenza tra le due prospettive; salvo poi, ovviamente, a trattarle con le dovute differenziazioni (anche in ragione dei diversificati livelli di sviluppo organizzativo concretamente presenti nella concreta esperienza in questa fase storica).

A questo riguardo, è forse possibile scoprire la rinnovata freschezza di costruzioni per lungo tempo considerate obsolete, ma che, sottoposte ad adeguata rilettura, potrebbero offrire un valido contributo a siffatta opera di revisione.

Vale, infatti, la pena di ricordare che nel corso degli anni '50, immediatamente a ridosso del Codice Civile, era stata avanzata la tesi secondo la quale l'obbligazione di lavorare andrebbe considerata come una semplice obbligazione di *facere* ed il risultato atteso dal creditore (corrispondente all'interesse del datore di lavoro giuridicamente rilevante nel contratto) consisterebbe semplicemente in quella «modificazione della realtà che permette poi al creditore di soddisfare un suo interesse ulteriore ed estraneo rispetto a quello soddisfatto con il rapporto obbligatorio»<sup>55</sup>. Com'è noto, la tesi, ben definita da Mengoni e sviluppata con acutezza da Mancini, è fondata sulla distinzione tra il risultato dell'obbligazione di lavorare, che consisterebbe nello stesso comportamento del prestatore, e il risultato finale cui aspira il datore di lavoro (c.d. risultato in senso pregnante), che si realizza attraverso la combinazione della prestazione di lavoro con gli altri fattori produttivi; combinazione resa possibile dalla subordinazione, ovvero dal *potere coordinante* del datore di lavoro, che, peraltro, secondo Mancini, non deriverebbe dal contratto, bensì dall'inserzione del lavoratore in una comunità di lavoro o di impresa<sup>56</sup>.

Orbene, mi pare si possa affermare che, *secondo questa posizione*, il contratto di lavoro altro non è se non un contratto di scambio, le cui obbligazioni corrispettive hanno ad oggetto, da un lato, la retribuzione e, dall'altro, la prestazione intellettuale o manuale (cioè l'attività o comportamento) del lavoratore, idonea a soddisfare l'interesse del datore di lavoro grazie alla sua mera e concreta effettuazione. Se si preferisce, con la brutalità della terminologia economica a cui stiamo ormai tornando ad abituarci, si potrebbe dire che si è in presenza di un contratto di scambio in cui, tramite corresponsione di un 'prezzo', viene acquisita – nella pura logica dell'economia capitalistica – la merce/lavoro, la cui intrinseca utilità materiale costituisce di per sé il risultato immediato

---

<sup>54</sup> Tra i tanti, seppure con diverse prospettive di analisi, si v. L. Gallino (1998), 116 ss.; V. Forrester (1997); J. Stiglitz (2002), 53 ss.; R. Sennet (1999), 45 ss.

<sup>55</sup> Così M. Persiani (1966), 129.

<sup>56</sup> F. Mancini (1957), 16 ss.



atteso dal creditore; al cui potere direttivo, esterno al contratto, è poi riservato il compito di 'spremere' da essa il valore aggiunto del coordinamento.

La costruzione ricordata giungeva a rinvigorire l'originaria distinzione tra obbligazioni di mezzi e di risultato, sul presupposto della elementare constatazione dell'inesistenza di obbligazioni in cui manchi il risultato dovuto. Essa, in tal senso, riconduceva l'obbligazione del lavoratore subordinato alla categoria delle obbligazioni di mezzi sulla base della considerazione che l'attività del prestatore sarebbe idonea a realizzare solo un interesse strumentale del datore di lavoro, laddove quello finale e primario potrebbe trovare soddisfazione solo sulla base di un'ulteriore attività di quest'ultimo estranea al vincolo contrattuale. Diversamente, nelle obbligazioni di risultato, quale quella dedotta nel contratto di lavoro autonomo, l'attività del lavoratore sarebbe in grado di per sé di realizzare il risultato finale del creditore-committente.

In realtà la distinzione tra le due categorie di obbligazioni è stata in seguito messa in discussione più volte, in particolare a causa della difficoltà di distinguere tra risultato finale e strumentale, specialmente quando è una prestazione di tipo professionale ad essere dedotta in un contratto di lavoro subordinato. Di modo che appaiono convincenti, e sono qui condivise, le tesi che escludono la possibilità di fondare su siffatta distinzione quella tra lavoro autonomo e subordinato<sup>57</sup>.

Ciò detto, ai fini che per il momento qui più interessano – e salvo a specificare fra breve il criterio cui invece va affidato il compito di tipizzare il contratto di lavoro subordinato – resta a mio avviso comunque ferma la possibilità di riconoscere, grazie soprattutto all'apporto dato da Liso alla riflessione sul tema, che l'oggetto dell'obbligazione gravante sul lavoratore è nel *facere*, e più precisamente nel comportamento o, se si preferisce, nell'attività lavorativa di cui è debitore il prestatore di lavoro, il cui risultato, *giuridicamente* rilevante per il datore di lavoro, altro non è se non l'apporto di utilità corrispondente allo svolgimento della medesima (che, come osservato, appunto, da Liso, è un valore che non muta al mutare della concreta mansione svolta dal lavoratore, e dunque del risultato materiale dell'attività), come tale inclusivo del risultato materiale.

L'adesione sostanziale all'idea sottesa alla tesi di Mancini non può tuttavia prescindere da alcune importanti correzioni di rotta che devono essere ad essa apportate, effettuabili grazie all'elaborazione ulteriore che nel corso degli anni più recenti è stata sviluppata in relazione al contratto di lavoro subordinato, e principalmente proprio dalle tesi di Persiani e

---

<sup>57</sup> V. da ultimo la ricostruzione di A. Perulli (1996), 172 ss. e 417 ss.

Liso. La prima è che il c.d. potere coordinante del datore di lavoro non è esterno, ma interno al vincolo contrattuale; la seconda è che proprio per questo l'obbligazione di lavorare ha in realtà come oggetto un'*attività lavorativa qualificata* – in quanto strutturalmente connotata dalla soggezione al potere direttivo del datore di lavoro – il cui risultato giuridico è rappresentato, appunto, dall'apporto di utilità che quest'ultima è in grado di fornire al datore di lavoro (quello che Liso chiama «frammento dell'organizzazione che vive nel comportamento del lavoratore»); la terza – ma si tratta di aspetto direttamente connesso ai precedenti – è che l'attribuzione al datore di lavoro del potere direttivo (e reciprocamente della soggezione ad esso del lavoratore) trova la sua ragion d'essere nel riconoscimento, da parte dell'ordinamento, di un interesse del datore di lavoro a conformare al meglio l'attività lavorativa del prestatore alla propria aspettativa di utilità, risultando poi, di conseguenza, a suo carico il rischio del perseguimento di questo risultato.

Resta inteso, peraltro, che una volta connotate in tal senso la funzione e la struttura dell'obbligazione di lavoro subordinato, tutto il resto – e specificamente l'organizzazione del datore di lavoro, nonché i profili volitivi di cooperazione, o di aderenza ad essa o alla frazione di essa rilevante – rimane esterno all'area del debito del lavoratore<sup>58</sup>: a quest'ultimo, in altre parole, si richiede soltanto di adempiere (diligentemente) l'obbligazione di lavorare ottemperando al potere direttivo del datore di lavoro, al quale solo viene affidato il compito, ed anzi più precisamente *l'onere*, di conferire valore aggiunto alla concreta attività lavorativa del singolo, rendendola coordinata con la complessiva attività svolta. Si è detto onere, in quanto il potere direttivo, così inteso, può essere configurato, appunto, come «un onere coordinato al credito di lavoro»<sup>59</sup>.

Merita a questo punti di essere ancora una volta ricordato come, in parziale critica alla costruzione di Persiani – il quale, a fronte della variabilità del risultato materiale della prestazione, aveva escluso che in quest'ultimo potesse ravvisarsi altresì il risultato giuridico atteso (pena l'indeterminatezza dello stesso oggetto dell'obbligazione) ed aveva rinvenuto nel 'coordinamento' siffatto risultato giuridico, inclusivo di quello materiale – Liso avesse osservato come in realtà sia possibile, a fronte del variare dei compiti concretamente svolti dal lavoratore, individuare un risultato giuridico costante dell'attività dedotta in contratto diverso dal coordinamento, e consistente «nell'apporto di utilità

---

<sup>58</sup> Così con chiarezza già S. Magrini (1973), 382 ss.; v. anche L. Spagnuolo Vigorita (1986), 987.

<sup>59</sup> Così M. Persiani (1966), 190; ma già anche G. Ghezzi (1965), 6-7.

quantitativamente corrispondente soprattutto allo svolgimento delle mansioni contrattuali»; un risultato giuridico che 'incorpora' il coordinamento. Orbene, la posizione di Persiani è stata di recente ripresa da Marazza, il quale è tornato a ribaltare la prospettiva. Criticata la posizione di Liso sulla base dell'affermazione che «proprio il fatto che le mansioni altro non esprimono che l'attività dedotta nel contratto e da eseguire sotto il vincolo della subordinazione deve indurre a ritenere che l'apporto del lavoratore non può essere giuridicamente qualificato con riferimento ad una piuttosto che all'altra modificazione materiale che concretamente produce», l'autore è così tornato a sostenere che è «l'interesse al coordinamento, soddisfatto con l'attribuzione del potere di individuare di volta in volta il comportamento solutorio [che] comprende in sé quello al risultato materiale atteso di volta in volta dalla singola prestazione di lavoro, dipendendo dal primo la stessa identificabilità del secondo». E ciò, ha precisato l'autore, troverebbe conferma nel fatto che il lavoratore che, prestando la propria attività, produce un'utilità economica o materiale ma disobbedisce alle direttive del datore di lavoro è comunque inadempiente, laddove se obbedisce a tali direttive è comunque adempiente anche se non produce l'utilità attesa dal datore di lavoro<sup>60</sup>.

In realtà queste considerazioni critiche muovono, a mio avviso, da una mera riproposizione della tesi di Persiani, fondata sulla considerazione della variabilità del risultato materiale, senza tener conto della critica di Liso (probabilmente fraintesa a causa dell'ambiguità esplicativa nella definizione del rapporto tra risultato materiale e risultato giuridico, sopra accennata), relativa alla possibilità di individuare – a fronte del variare dei compiti concretamente svolti dal lavoratore, e pertanto del risultato materiale – un risultato giuridico più concreto della generica cooperazione, costituito, appunto, nell'utilità apportata al datore di lavoro dall'attività svolta in aderenza alle direttive erogate dallo stesso. Anche Liso, in altre parole, riconosce la variabilità del risultato materiale e non identifica il risultato giuridico in esso bensì in qualcos'altro. Solo che questo qualcos'altro non è il 'coordinamento' di Persiani – rispetto al quale Liso afferma che «non è una realtà dotata di autonomia (e non è quindi ipotizzabile un interesse al coordinamento come interesse distinguibile dall'interesse al risultato della prestazione)» – bensì quell'«apporto di utilità» di cui si è appena detto. E' dunque proprio questa considerazione che spiega perché, anche nella prospettiva della costruzione di Liso (cui è tributaria su questo aspetto, quella seguita in questo lavoro) si può continuare ad affermare che al di fuori

---

<sup>60</sup> M. Marazza (2002), 237 ss.

dell'adempimento obbediente non c'è nessuna utilità giuridica, anche se in ipotesi potrebbe essercene una economica; e reciprocamente perché il lavoratore che obbedisca alle direttive datoriali sarà da considerare adempiente, dato che avrà prodotto l'utilità giuridica attesa, anche se non avrà procurato alcun risultato economico.

#### **4. La collaborazione come prestazione strutturalmente qualificata dalla subordinazione.**

Al fine di giustificare queste affermazioni, ricollegandole al tema qui oggetto d'esame, intendo ripartire, secondo un metodo interpretativo classico, da una rilettura dell'art. 2094 c.c., e precisamente da un ripensamento del significato da attribuire al termine 'collaborazione'.

A questo riguardo, mi pare che, come intuito da Mario Napoli, leggere nel riferimento alla collaborazione contenuto nell'art. 2094 c.c. il risultato della prestazione di lavoro sia il frutto di una interpretazione del dato letterale che, seppure compatibile con esso, non appare affatto necessitata. Anzi, secondo lo stesso Napoli, essa sarebbe colpevole di una sorta di paradosso logico, poiché identificherebbe nella collaborazione – che pure viene costruita, nello schema dell'art. 2094 c.c., come l'oggetto dell'obbligazione – un *quid pluris* idoneo ad aggravare la posizione debitoria del lavoratore<sup>61</sup>.

Il fatto è che – pur accedendo alle tesi da cui si è partiti, secondo la quale l'oggetto dell'obbligazione di lavoro comprende tanto il comportamento del prestatore quanto il risultato (giuridico) atteso dal datore di lavoro, inclusivo di quello materiale – intendere il termine collaborazione nella prospettiva del risultato atteso (in altre parole come se l'art. 2094 c.c. fosse formulato in questo modo: «si obbliga [mediante retribuzione] a far derivare al datore di lavoro, dalla propria prestazione lavorativa, un *risultato* consistente nella collaborazione») induce evidentemente a ragionare direttamente sul valore funzionale del comportamento dovuto. Invece, leggendolo nella prospettiva del comportamento dovuto (e cioè come se la disposizione codicistica fosse così formulata: «si obbliga [mediante retribuzione] ad effettuare una *prestazione* consistente nella collaborazione»), si apre la possibilità, altrimenti di fatto preclusa, di attribuire al medesimo termine non necessariamente un valore *funzionale*, bensì un valore *strutturale*.

In effetti, a me sembra che la formulazione letterale della disposizione induca a propendere per il significato più diretto, e se si vuole più

---

<sup>61</sup> M. Napoli (1996), 48.

elementare, di formale definizione dell'oggetto delle due obbligazioni che caratterizzano il sinallagma operante nell'ambito del contratto di lavoro, attraverso il riferimento, per ciò che attiene all'obbligazione di lavoro, al comportamento dovuto dal lavoratore. In altre parole, attribuire alla 'collaborazione' il valore descrittivo della prestazione dovuta, rende, forse, più coerente la presenza dell'inciso «mediante retribuzione», con cui viene definita la prestazione posta a carico del datore di lavoro.

Ove si concordi con la ragionevolezza di questa lettura, occorrerà spiegare in che senso il legislatore, nel definire l'oggetto dell'obbligazione lavorativa, si sia riferito nell'art. 2094 c.c. alla 'collaborazione' e non alla 'prestazione' (parola che invece viene utilizzata in altre disposizioni codicistiche relative al contratto di lavoro subordinato: cfr. artt. 2100, co. 1°, 2104, co. 1°, 2107, 2120, co. 3°).

Ebbene, la risposta pare relativamente lineare: poiché l'articolo in questione costituisce la norma primaria destinata a definire il 'tipo' contrattuale del lavoro subordinato, il legislatore ha inteso adottare una tecnica relativamente sofisticata, utilizzando, dal punto di vista linguistico, il verbo 'collaborare', idoneo ad esprimere un concetto giuridico complesso, e cioè inclusivo non soltanto dell'attività lavorativa in sé considerata, ma anche di una sua specifica *qualificazione* (non funzionale, ma) *strutturale*. In altre parole, alla collaborazione deve attribuirsi un valore indicativo del fatto che il comportamento solutorio deve essere connotato da specifiche *caratteristiche strutturali*.

Questa lettura parrebbe coincidere in parte con quella avanzata di recente con acutezza da Napoli<sup>62</sup>, il quale, peraltro, ha sostenuto che nella collaborazione sarebbero ricomprese tre connotazioni proprie della prestazione lavorativa: la personalità, il carattere durevole dell'impegno (la continuità), la professionalità delineata dalle mansioni di assunzione. A me pare, tuttavia, che attribuendo alla collaborazione questa portata non si ottiene un gran risultato dal punto di vista qualificativo. Ed infatti, mi sembra si possa sostenere che: a) la personalità della prestazione deriva già dall'essere l'obbligazione di lavoro un'obbligazione di *facere* infungibile; b) la continuità del vincolo dall'essere il contratto di lavoro un contratto di durata (onde v'è la giuridica disponibilità nel tempo del diritto – e reciprocamente dell'obbligo – allo svolgimento dell'attività); c) la professionalità collegata alle mansioni dall'essere il predetto *facere* non un *facere* generico, ma specificantesi, appunto, nelle mansioni *ex* artt. 2103 c.c. e 95 disp. att. c.c. Per il vero Napoli precisa che il riferimento alla professionalità intende segnalare la «tensione sempre presente nello svolgimento dell'attività lavorativa, anche nel lavoro più elementare o

---

<sup>62</sup> M. Napoli (1996), 51.

non qualificato, tra la professionalità soggettiva (attitudine professionale talvolta attestata da certificati) e la professionalità oggettiva, cioè la sintesi descrittiva delle mansioni da svolgere». Anche in questo senso, peraltro, non si tratterebbe di un apporto determinante, in quanto, come si avrà modo di precisare più avanti, le giuste esigenze espresse dall'autore sono destinate ad essere soddisfatte attraverso l'impiego, nell'adempimento della prestazione di lavoro, della specifica diligenza di cui all'art. 2104, co.1° c.c.. Insomma, attribuire alla parola 'collaborazione' il significato indicato da Napoli significherebbe caricarla di pesanti funzioni riassuntive, ma privarla di un valore qualificatorio. Al contrario è necessario guardare oltre per cercare di conferirle un valore più utile a fini ricostruttivi della fattispecie tipica.

La lettura proposta può trovare fondamento nella frase conclusiva dell'art. 2094 c.c., riportata subito dopo la virgola che segue la parola «impresa»: mi riferisco all'espressione «prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore». Ebbene, l'impiego del gerundio dopo la virgola lascia trasparire l'intento del legislatore di aprire una frase di valore *esplicativo*, in cui viene chiarito quanto affermato nella parte della norma che precede; più precisamente, una frase con la quale viene spiegato cosa debba intendersi per 'collaborare'. Si è di fronte, in altre parole, alla precisazione normativa delle caratteristiche strutturali con cui deve essere svolta l'attività lavorativa (caratteristiche delle quali, come si è detto, la parola 'collaborare' costituisce la sintesi concettuale): il lavoratore subordinato è obbligato ad effettuare una *prestazione di lavoro* intellettuale o manuale «alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore»<sup>63</sup>. In questa prospettiva si spiega anche l'uso della parola 'collaborare': il suo significato etimologico 'lavorare insieme' richiama, appunto, il diretto rapporto tra il prestatore di lavoro ed il datore di lavoro che ne dirige la prestazione.

Si tratta di una lettura che, è bene sottolinearlo in via incidentale, conferma altresì quanto ormai da lungo tempo il dibattito scientifico ha chiarito – e che implicitamente è stato accolto in questo lavoro – e cioè che il comportamento dovuto dal lavoratore non consiste, come teorizzato a suo tempo da Suppiej, nella mera 'disponibilità' al lavoro – quale obbligazione generica derivante dal contratto – fermo restando, poi, il sorgere, in un secondo momento, per effetto dell'esercizio del potere direttivo, e quindi all'esterno del contratto, dell'obbligo di

---

<sup>63</sup> M. Napoli (1996), 53 afferma, infatti, che l'espressione sta ad indicare che «la collaborazione si svolge in un ambito normativo caratterizzato dalla dipendenza e dalla direzione dell'imprenditore»; già in tal senso v. C. Lega (1963b), 77, sulla scorta di una «interpretazione rigorosa dell'art. 2094 c.c.» )

effettuare una specifica attività<sup>64</sup>. Al contrario, l'obbligazione del prestatore è un'*obbligazione di comportamento*<sup>65</sup>, perché l'adempimento si fonda sul concreto svolgimento di un'attività manuale o intellettuale, quantunque *qualificata*, nel senso che sarà precisato tra breve.

## **5. Segue: la subordinazione come sintesi dei poteri del datore di lavoro subordinato. Il potere direttivo come effetto giuridico necessario ed essenziale del contratto di lavoro subordinato.**

Ciò posto, occorre passare a dare un significato puntuale all'espressione «alle dipendenze e sotto la direzione» del datore di lavoro, in cui la dottrina e la giurisprudenza hanno tradizionalmente rinvenuto il contenuto della 'subordinazione'; non senza aver osservato preliminarmente che, nella costruzione fin qui seguita, in aderenza al dato normativo, è la subordinazione a divenire un carattere della collaborazione e non quest'ultima a rivelarsi indice della prima, come talora avvenuto nelle elaborazioni del passato<sup>66</sup>.

A) Com'è ben noto – al punto che, anche per ragioni di spazio, mi ritengo esonerato dal doverne dare puntualmente conto – numerose sono state le interpretazioni che, soprattutto nel periodo più recente, sono state date a quell'espressione.

Fino a pochi anni or sono v'è stato un consenso relativamente unanime sul suo valore di endiadi<sup>67</sup>; ad essa sono stati assegnati i significati più vari e complessi, comunque destinati in generale a descrivere lo stato di soggezione del lavoratore ai poteri del datore di lavoro e, specificamente, a quello direttivo<sup>68</sup>, giungendosi, all'apice della riflessione, ad individuare nella 'dipendenza' e nella 'direzione' rispettivamente il profilo statico e quello dinamico di tale soggezione<sup>69</sup>. E, d'altro canto, in questo stato di soggezione è stato normalmente individuato il criterio di differenziazione del contratto di lavoro subordinato da quello d'opera, o di lavoro autonomo, inequivocabilmente definito dall'art. 2222 c.c., per

---

<sup>64</sup> Suppiej (1957), 93 ss.e Id. (1982), 69 ss.

<sup>65</sup> Anche a questo riguardo si v. da ultimo la ricostruzione del dibattito di A. Perulli (1996), 172 ss.

<sup>66</sup> L'osservazione viene ancora una volta da M. Napoli (1996), 53; solo che, come si dirà tra breve, la subordinazione non va considerata un carattere per così dire 'aggiuntivo' ed 'esterno' della collaborazione, come inteso da questo autore, bensì un carattere 'connotativo' ed 'intrinseco' della collaborazione stessa.

<sup>67</sup> Cfr. sul punto M. Marazza (2002), 44, dove a nt. 53 vari riff..

<sup>68</sup> V. per un'ampia ricostruzione delle varie posizioni L. Gaeta (1993a), 71 ss.

<sup>69</sup> M. Grandi (1987), 323.

contrapposizione al tipo di cui all'art. 2094 c.c., in ragione dell'assenza di un «vincolo di subordinazione nei confronti del committente».

In effetti, raccogliendo il risultato di una lunga ed articolata elaborazione concettuale, si può affermare che il requisito della soggezione al potere direttivo, e quindi della subordinazione del lavoratore, è stato normalmente considerato come l'effetto necessario, tipico e qualificante del contratto di lavoro.

Ciò detto, si può qui soltanto accennare al fatto – peraltro notorio, ma su cui si tornerà comunque più avanti nella trattazione – che i nuovi modelli di organizzazione del lavoro, indotti anche, ma non solo, dall'impiego delle tecnologie informatiche, hanno comportato la diffusione di forme di lavoro autonomo (o preteso tale) caratterizzate dalla deduzione in contratto dell'obbligo di compimento di un'opera o, assai più frequentemente, di un servizio, implicante caratteristiche strutturali e modalità dell'attività lavorativa assai simili a quelle del lavoro subordinato. Si assiste, infatti, alla presenza di una penetrante erogazione di 'istruzioni' da parte del committente, in funzione di un coordinamento organizzativo, logistico e temporale assai stretto tra il lavoratore ed il committente stesso (mi riferisco in particolare ai c.d. collaboratori coordinati e continuativi). Di qui i frequenti dubbi – e una copiosa giurisprudenza – circa la riconducibilità di concrete ed ambigue fattispecie concrete all'una o all'altra fattispecie astratta.

Proprio al fine di dare risposta all'esigenza di distinguere dal contratto di lavoro subordinato siffatte forme di lavoro autonomo – spesso, come si dirà più avanti, conviventi sotto lo stesso tetto con il lavoro subordinato tradizionale – si sono così sviluppate nel tempo interpretazioni che hanno cercato di argomentare una differenziazione del significato da attribuire delle due parole determinanti dell'espressione ('dipendenza' e 'direzione'), soprattutto specificando il valore da attribuire alla prima di esse, a fronte della 'naturale' attribuzione alla seconda del generale significato di etero-direzione.

Così un'illustre dottrina ha affermato che mentre il primo di tali termini avrebbe una funzione descrittiva del tipo normativo, in relazione all'inserzione dell'organizzazione creata dal datore di lavoro, il secondo non sarebbe esplicativo del primo, ma piuttosto esprimerebbe «un suo modo di essere normale (e dunque non essenziale) suggerito dal modello di riferimento»<sup>70</sup>. Analogamente, ma in termini più espliciti, un altro autore ha sostenuto che occorrerebbe attribuire alla parola 'dipendenza' il significato di 'coordinamento spazio-temporale' (in cui sarebbero impliciti la continuità e il carattere personale della prestazione), come tale

---

<sup>70</sup> L. Mengoni (1986), 17.



indicativo dell'inserimento del lavoratore nell'impresa; un requisito, questo, ritenuto dall'autore come necessario ma non sufficiente per la configurazione del 'contratto di lavoro subordinato' (posto che il coordinamento spazio-temporale può ricorrere anche in fattispecie di lavoro non subordinato): a questo fine sarebbe invece indispensabile (salvo che in casi particolari, come, ad es. nel lavoro sportivo) la presenza dell'altro requisito, quello della 'direzione', o meglio, 'eterodirezione', necessariamente concorrente con il primo nella funzione qualificatoria della fattispecie tipica<sup>71</sup>.

A fronte di queste letture si deve in verità ricordare che già in epoca anteriore alcuni autori avevano ritenuto che il vincolo della dipendenza postulasse l'assenza di un'organizzazione propria di capitale o lavoro altrui e l'alienità del risultato finale<sup>72</sup>, ovvero l'inserimento del lavoratore in una struttura organizzativa *predisposta da altri*<sup>73</sup>; una concezione, quest'ultima, che è stata successivamente ripresa anche da altra dottrina<sup>74</sup>.

Orbene, nonostante il breve spazio che si può dedicare in questa sede alla trattazione di questo aspetto pur così centrale della nostra disciplina, si può forse affermare che l'insieme delle interpretazioni sviluppate per dare contenuto concreto ai concetti di 'dipendenza' e 'direzione', e più in generale a quello di 'subordinazione', simboleggiano, nella loro variegata pluralità e complessità, l'attività interpretativa di una dottrina colta e tecnicamente raffinata, che ha accompagnato il consolidamento della specialità della nostra disciplina. Pur tuttavia, mi pare che, cercando di sopperire alla mancanza di certezze dovute all'ambiguità del dato normativo, questa dottrina si sia lasciata fortemente condizionare soprattutto dall'intento di costruire tesi funzionali al perseguimento dell'obiettivo di politica del diritto di valorizzare l'aspetto dell'*organizzazione dell'impresa*, nonché dell'estraneità del lavoratore a quest'ultima, in quanto non titolare dei mezzi di produzione.

Personalmente ritengo che invece occorra sottrarsi a siffatte suggestioni, derivanti soprattutto dall'adozione di una prospettiva che *privilegia il lavoro subordinato nell'impresa*, e tornare a ragionare proprio sul dato normativo.

B) Il punto di partenza è costituito da due osservazioni. La prima è che l'espressione 'alle dipendenze', esprime innegabilmente un generico 'disequilibrio' di poteri tra due soggetti, di cui l'uno è sottoposto ad una

---

<sup>71</sup> P. Ichino (1989), 79 ss. e Id. (2000), 256 ss.; v. anche R. Pessi (1989), 56-7.

<sup>72</sup> R. Scognamiglio (2000), 83 ss.; L. Mengoni (1971), 42; F. Mazziotti (1974), 70 ss.; O. Mazzotta (1979), 324-5.

<sup>73</sup> U. Romagnoli (1967), 189 ss.; ancora L. Mengoni (1971), 42.

<sup>74</sup> M. Napoli (1996), 54-7; ma v. anche M. Marazza (2002), 48-9.

posizione di supremazia dell'altro (la quale ha, evidentemente, un fondamento giuridico); d'altro canto che questo sia il significato da attribuirle, lo si può ricavare altresì dall'art. 2086 c.c., dove si afferma che «l'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui *dipendono* gerarchicamente i suoi collaboratori»<sup>75</sup>. La seconda è che l'espressione 'sotto la direzione', trova corrispondenza piena nell'art. 2104, co. 2°, secondo il quale il prestatore di lavoro «deve ... osservare le disposizioni per l'esecuzione e per la disciplina del lavoro impartite dall'imprenditore e dai collaboratori di questo dai quali gerarchicamente dipende»: si tratta della specificazione del potere direttivo dell'imprenditore.

In questo, dunque, non si concorda affatto con quella recente dottrina che, pur correttamente tornando a praticare un'esegesi letterale della norma, ha sostenuto che mentre il primo termine tipizzerebbe come subordinata «l'obbligazione di chi è tenuto ad osservare le disposizioni impartite dall'imprenditore con riguardo all'esecuzione e alla disciplina del lavoro», il secondo starebbe ad indicare più specificamente il diritto del datore di lavoro di impartire le direttive per la specificazione e conformazione della prestazione<sup>76</sup>. Una tesi che mi sembra trascurare come le direttive per la specificazione e conformazione della prestazione siano esse stesse direttamente dettate per l'*esecuzione* della prestazione (ma sul punto v. meglio *infra*)

Ed invece, ad avviso di chi scrive, il rapporto tra le due espressioni va inteso in un senso differente, tenendo conto che la seconda si presenta in parte specificativa della prima, in parte portatrice di una propria funzione qualificatoria.

In tal senso, la prima espressione ('alle dipendenze') assolve ad una funzione meramente *descrittiva* della caratteristica generale del tipo normativo, costituita appunto dalla soggezione del lavoratore ai poteri del datore di lavoro nell'ambito del rapporto di lavoro: e la conferma di ciò è offerta non soltanto dalla giurisprudenza, ma altresì dal legislatore, ove si consideri che l'art. 1, co. 5°, L. n. 1369/1960, nel sanzionare l'interposizione illecita prevede che «i prestatori di lavoro occupati in violazione dei divieti posti dal presente articolo, sono considerati, a tutti gli effetti, *alle dipendenze* dell'imprenditore che effettivamente abbia utilizzato le loro prestazioni»<sup>77</sup>.

La seconda espressione ('sotto la direzione'), invece, assolve alla funzione *definitoria* del necessario ed essenziale modo di essere di tale soggezione in relazione all'adempimento dell'*obbligazione di effettuare la*

---

<sup>75</sup> Sul collegamento con questa disposizione v. anche L. Castelvetti (2001), 30.

<sup>76</sup> L. Castelvetti (2001), 32 ss.

<sup>77</sup> Per questo collegamento v. anche O. Mazzotta (1979), 326-7 e G. De Simone (1995), 86.

*prestazione lavorativa* (e quindi, appunto, qualificatoria di quest'ultima dal punto di vista strutturale), attraverso l'enunciazione del potere direttivo. Ed a sua volta, infine, l'art. 2104, co. 2°, c.c., non fa altro che determinare il contenuto stesso del potere direttivo, quale fondato dall'art. 2094 c.c.<sup>78</sup>.

Si noti che l'interpretazione proposta – la quale, nonostante le apparenze, si differenzia in realtà sotto diversi profili da quella di Mengoni, sopra ricordata – implicitamente rifiuta pure la tesi di Persiani, secondo la quale alla subordinazione non potrebbero essere ricondotti anche il potere di modificare le mansioni il lavoratore ex art. 2103 c.c. (l'autore scriveva prima della modifica introdotta dall'art. 13 L. n. 300 del 1970), ed il potere disciplinare ex art. 2106 c.c., in quanto tali poteri, pur attenendo ad una situazione di soggezione del lavoratore, non riguardano l'adempimento dell'obbligazione di lavorare, bensì, rispettivamente, la modificazione unilaterale dell'oggetto (che è preliminare all'adempimento), ovvero le eventuali conseguenze dell'inadempimento del lavoratore<sup>79</sup>. In realtà, si deve ritenere che la subordinazione del lavoratore sorgente dal contratto attiene a tutti gli aspetti predetti; soltanto che, mentre il potere direttivo va considerato come un *effetto necessario ed essenziale* del contratto – poiché la soggezione ad esso si configura come elemento strutturale dell'obbligazione di svolgere un'attività lavorativa – per quanto attiene al potere di modifica delle mansioni e al potere di erogare sanzioni disciplinari (ma anche agli altri poteri datoriali, quale ad es., il potere di trasferimento, di cui all'art. 2103, co. 1°, c.c.) si è di fronte ad effetti meramente *naturali*, ma proprio per questo non essenziali del contratto stesso<sup>80</sup>.

Conseguenza derivante da questa interpretazione è, dunque, che hanno ragione coloro i quali sottolineano come il potere direttivo, in quanto effetto giuridico necessario del contratto di lavoro subordinato, non possa mai mancare in capo al datore di lavoro<sup>81</sup>. Questi, poi, potrà anche decidere di non esercitarlo (e quindi disporne, non in generale, ma) nella concreta situazione, ad esempio perché ritiene che quello specifico lavoratore sia perfettamente consapevole di quanto deve fare per ottemperare all'obbligazione di lavoro assunta; e tuttavia egli potrà sempre ed in ogni momento modificare la sua scelta e optare per il suo esercizio, ovviamente nei limiti (ad es. procedurali, ma anche

---

<sup>78</sup> Cfr. per tutti M. Persiani (1966), 206-7; S. Magrini (1973), 411; G. Suppiej (1982), 109-110.

<sup>79</sup> M. Persiani (1966), 193 ss.

<sup>80</sup> Per quanto attiene al potere modificativo delle mansioni, in tal senso M. Marazza (2002), 295.

<sup>81</sup> Cfr. ancora M. Persiani (1966), 193 ss. e M. Marazza (2002), 294.

sostanziali) che derivano dalla legge o dai contratti collettivi<sup>82</sup>. E' evidente, comunque, come, in assenza del suo esercizio, assai difficoltosa sarà l'indagine volta, in situazioni di contrasto, a riconoscere la sussistenza di quel potere giuridico, onde qualificare il rapporto concreto come rapporto di lavoro subordinato.

Non mi sento di poter condividere, a questo riguardo, la posizione di Napoli<sup>83</sup>, secondo il quale l'etero-direzione andrebbe intesa «non nel senso della costante determinabilità ad opera del datore di lavoro, ma nel senso che essa può essere resa soltanto a seguito di un impulso dinamico gestionale ad opera del datore di lavoro», in qualità di capo dell'impresa; di modo che le due specificazioni della dipendenza e dell'etero-direzione risulterebbero «la proiezione sul piano del rapporto di lavoro delle caratteristiche del datore di lavoro». Si è già criticato il significato da questo autore attribuito al termine 'dipendenze'. Altrettante perplessità solleva adesso la pretesa di attribuire all'etero-direzione il significato di 'impulso dinamico gestionale': qualora, infatti, con tale espressione l'autore intenda assegnare un valore meramente 'ideale' al predetto impulso, si potrebbe controbattere che il riferimento dell'art. 2104, co. 2°, c.c., alle disposizioni per la disciplina e l'esecuzione del lavoro rende al contrario l'etero-direzione un elemento estremamente concreto e tangibile; qualora invece si volesse far riferimento al valore 'istantaneo' del comando, si dovrebbe invece osservare che il potere direttivo in tanto ha un senso, in quanto sia connotato dalla continuità (questa sì ideale) dell'intervento sotto il profilo del suo effetto, corrispondente d'altronde alla continuità del vincolo giuridico del contratto di lavoro subordinato, in quanto contratto di durata (ma su questo aspetto v. *infra*).

Quanto appena argomentato in relazione al potere direttivo (in termini di necessità giuridica) non può, invece, essere riferito a nessuno degli altri poteri datoriali previsti dalla legge, per i quali – essendo essi, appunto, un effetto meramente naturale, e quindi non necessario né essenziale per la sussistenza del tipo contrattuale – può essere riconosciuta una facoltà dispositiva in capo al datore. Per contro, proprio in quanto effetto comunque naturale, è altresì evidente che il loro concreto esercizio sia considerato dalla giurisprudenza un indice assai forte della concreta sussistenza di un rapporto di lavoro subordinato.

Per riassumere quanto appena argomentato, lo stato di dipendenza del lavoratore, e dunque la subordinazione nel suo complesso, è sempre un

---

<sup>82</sup> P. Ichino (1989), 50-2; R. Pessi (1989), 60; Napoli (1996), 58-60; G. Ferraro (1998), 437.

<sup>83</sup> Napoli (1996), 59.

effetto del contratto; solo che, per la parte attinente alla soggezione al potere direttivo, l'effetto avrà sempre carattere necessario ed essenziale (come tale indisponibile), in quanto connotativo del tipo contrattuale, mentre per la parte relativa alla soggezione agli altri poteri esso avrà invece carattere meramente naturale e non essenziale (e quindi disponibile)<sup>84</sup>. Ciò significa che, ai fini qualificativi della prestazione/collaborazione (ex art. 2094 c.c.), quel che conterà sarà che l'obbligazione di lavorare sia adempiuta 'sotto la direzione' del datore di lavoro; ove questo requisito sussista il lavoratore potrà essere considerato 'subordinato' (da cui la natura c.d. tecnico-funzionale della subordinazione), e pertanto 'alle dipendenze' del datore di lavoro, gravando su di lui anche la soggezione agli altri poteri legali.

A questo riguardo, un aspetto meritevole di immediata segnalazione è che alla concezione della subordinazione del lavoratore quale effetto del contratto, è stato obiettato che essa risulterebbe contraddittoria con la pretesa di assegnare alla stessa una funzione qualificatoria del tipo contrattuale, posto che gli effetti presuppongono già risolto il problema della definizione<sup>85</sup>. A questa obiezione si è, peraltro, efficacemente controbattuto che è solo per il tramite di tali effetti «che un concetto si può caratterizzare, e di conseguenza può essere qualificato, nel mondo giuridico»<sup>86</sup>; una risposta condivisibile, che risulta coerente con le posizioni maturate in relazione alla definizione dei tratti essenziali e qualificativi del tipo contrattuale<sup>87</sup>.

Val la pena sottolineare sin d'ora che, nell'indagare sulla *ragione* per cui il legislatore ha ritenuto opportuno denotare, nel sinallagma del contratto di lavoro, l'obbligazione di comportamento del lavoratore come obbligazione di 'collaborare' – e quindi di prestare il lavoro con soggezione al potere direttivo, nonché agli altri poteri del datore di lavoro – si potrà poi anche ritenere che con questa scelta il legislatore abbia inteso consentire all'imprenditore o, più in generale, al datore di lavoro (anche non imprenditore), di soddisfare, attraverso l'interesse a ricevere la prestazione etero-diretta, anche quello al coordinamento della prestazione di lavoro con quella di altri lavoratori, nonché con gli altri fattori della sua attività, economica o non<sup>88</sup>. Ciò, peraltro, avendo ben chiaro che con questa lettura non si ipotizza affatto «l'inserimento del

---

<sup>84</sup> V. in questa prospettiva anche E. Ghera (1999), 493-4.

<sup>85</sup> R. Scognamiglio (2001), 112.

<sup>86</sup> M. Marazza (2002) 43-4; v. anche R. Pessi (1989), 52

<sup>87</sup> A questo fine, v. De Nova (1974), 120 ss. V. anche, con specifico riferimento agli effetti del contratto di lavoro, O. Mazzotta (1979), 330-1.

<sup>88</sup> Con chiarezza v. sin d'ora L. Spagnuolo Vigorita (1986), 987; v. peraltro meglio *infra*.

fine produttivo ... nello schema causale del contratto»<sup>89</sup>, dato che l'interesse del datore di lavoro al suddetto coordinamento resta estraneo all'area del debito del lavoratore, in quanto assorbito nell'esercizio del potere direttivo: adempiendo la propria prestazione (con diligenza professionale e) con ottemperanza ad esso il lavoratore estingue il suo carico debitorio.

Insomma, l'interesse economico-organizzativo-produttivo del datore di lavoro, tanto nella dimensione *micro* quanto nella dimensione *macro*, non si riflette direttamente sull'obbligazione del lavoratore in termini di responsabilità, ma solo in via mediata, attraverso l'esercizio, e reciprocamente il rispetto, del potere direttivo. Torna alla mente, a questo riguardo, l'efficace affermazione di Liso – già sopra ricordata – secondo il quale «tra risultato dell'organizzazione produttiva e comportamento dovuto, unico punto di mediazione giuridicamente rilevante [è] dato dall'esercizio del potere di supremazia dell'imprenditore»<sup>90</sup>: un'osservazione che possiamo adesso accogliere integralmente nella sua essenza (una volta che la si depuri, come si è detto, dall'ulteriore specificazione dell'autore relativa al vincolo aggiuntivo gravante sul lavoratore di impegnarsi personalmente al fine di far aderire la propria prestazione alla frazione di organizzazione in cui è inserito).

Altro, poi, è il discorso dei limiti, sostanziali, procedurali e procedimentali che, a partire dallo statuto dei lavoratori, sono intervenuti a delimitare l'esercizio tanto del potere direttivo quanto degli altri poteri datoriali sorgenti dal contratto di lavoro. Si tratta peraltro di un aspetto che, per evidenti ragioni di delimitazione dell'indagine, nella prospettiva più sopra definita, non sarà possibile trattare, se non marginalmente nel presente lavoro.

Sia infine consentito di notare incidentalmente come l'integrale riconduzione al contratto dei poteri inerenti a quello che si potrebbe definire lo *statuto* di datore di lavoro subordinato pone la costruzione che precede in contrasto con quegli autori – che di recente, a buon motivo, sono stati definiti *neo-istituzionalisti*<sup>91</sup> – i quali, pur contestando formalmente le concezioni istituzionalistiche dell'impresa, hanno tuttavia sostenuto che il potere direttivo datoriale, o almeno la parte di esso attinente all'organizzazione, non troverebbe la propria fonte nel contratto, ma al di fuori di questo, nell'esercizio dell'attività d'impresa, o nell'inserzione del lavoratore nell'organizzazione d'impresa, o nel potere

---

<sup>89</sup> Come paventato da M. Marazza (2002), 26.

<sup>90</sup> F. Liso (1982), 59.

<sup>91</sup> M. Marazza (2002), 9.

di innovazione organizzativa<sup>92</sup>. A questo riguardo, a parte la difficoltà di concepire siffatte costruzioni al di fuori del lavoro di impresa (onde l'inadeguatezza di riferirle ad un tipo contrattuale unitario che non faccia riferimento esclusivo al lavoro nell'impresa), mi sembra particolarmente stringente l'argomentazione secondo la quale se dalla libertà di iniziativa economica di cui all'art. 41 Cost. deriva senz'altro la libertà di creare e gestire un'attività economica organizzata, ciò non comporta altresì la possibilità di «configurare una posizione di supremazia (di fatto legittimata da una condizione socio economica) che dall'esterno di un rapporto giuridico legittima l'imprenditore ad incidere, unilateralmente e senza il previo consenso, sulla posizione giuridica altrui»: insomma, l'esistenza dell'impresa «non può determinare il riconoscimento all'imprenditore di posizioni diverse e ulteriori rispetto a quelle che gli competono in ragione dei singoli rapporti giuridici di cui è o diviene titolare»<sup>93</sup>. A questa considerazione se ne può aggiungere, a mio avviso, un'altra, sempre di rilievo costituzionale: l'attribuzione di poteri giuridici ad un soggetto nei confronti di un altro in virtù della mera iniziativa di quello, come avverrebbe a seguito dell'esercizio di un'attività ai sensi dell'art. 2082 c.c., si porrebbe senz'altro in contrasto con l'art. 3 Cost.

## **6. Il potere direttivo e il contenuto della prestazione. Il potere direttivo e gli altri poteri che connotano la subordinazione. Il potere direttivo e il suo ruolo nell'organizzazione del lavoro. Il potere di controllo.**

Alla luce di quanto fin qui precisato, emerge che il contenuto del potere direttivo può essere individuato e delimitato proprio con riferimento all'oggetto della prestazione. Occorre ora precisare meglio, appunto, i contorni di tale contenuto.

Secondo una tesi dottrinale, l'espressione «disposizioni per l'esecuzione e la disciplina del lavoro» – con la quale l'art. 2104, co. 2°, chiarisce l'effettiva portata dell'art. 2094 c.c. – dovrebbe essere intesa nel senso che i due termini in essa contenuti ('esecuzione' e 'disciplina'), costituiscono un'endiadi: ciò nel senso che essi devono essere considerati «se non nel loro preciso significato letterale, almeno in quello logico, come sinonimi, richiamando concetti reciprocamente connessi». In base a questa lettura occorrerebbe, così, ricondurre a quell'espressione una

---

<sup>92</sup> A parte lo stesso Mancini, sopra ricordato, si v. ancora S. Hernandez (1968), 130 ss.; A. Perulli (1992), 134 ss.; con rif. al potere disciplinare G. Vardaro (1989), 186 ss.

<sup>93</sup> Le parole sono ancora di M. Marazza (2002), 125-6 e 131.

pluralità di aspetti attinenti non solo alla c.d. specificazione della prestazione richiesta tra quelle dovute, ma anche alla determinazione del modo, del luogo e del tempo in cui deve essere effettuata la prestazione, nonché delle regole che governano la disciplina da osservare sul luogo di lavoro<sup>94</sup>.

In realtà, l'espressione in questione – stabilendo il contenuto del potere direttivo che sorge in capo al datore di lavoro per effetto del contratto, e reciprocamente della corrispondente soggezione del lavoratore – svolge una funzione essenziale ai fini della configurazione della collaborazione (in quanto, appunto, prestazione qualificata dalla soggezione al potere direttivo), e dunque dell'oggetto dell'obbligazione di lavorare. E' da ritenere, pertanto, che la determinazione dei vari aspetti di cui si compone il potere direttivo stesso debba essere particolarmente rigorosa, onde i due termini debbano essere interpretati ciascuno per quel che è in grado di significare, piuttosto che come un'endiadi, la quale costituirebbe un crogiuolo in cui collocare (come infatti è avvenuto nel corso della riflessione sul potere direttivo avvenuta a ridosso dell'art. 2104 c.c.) un indistinto insieme di poteri privo di identificazione normativa puntuale.

Si sostiene normalmente, ed a ragione, che funzione essenziale del potere direttivo è anzitutto quella di *specificare* il contenuto della prestazione<sup>95</sup>, e ciò sia con riferimento alla individuazione dei concreti compiti (tra quelli ricompresi nelle mansioni dovute) che si richiede al lavoratore di svolgere, sia con riferimento alle concrete modalità interne con le quali devono essere svolti i suddetti compiti (si è parlato al riguardo rispettivamente di organizzazione *esterna* ed *interna* della prestazione<sup>96</sup> una distinzione utile a fini meramente descrittivi, e che potrà adottarsi in via convenzionale, ma priva evidentemente di valore precettivo; d'altronde si consideri che, ai medesimi fini, Giugni parla, con riferimento all'individuazione dei compiti da assolvere, di «potere di specificazione 'interna' all'oggetto della prestazione»...<sup>97</sup>). Sono questi, infatti, a mio avviso, i due aspetti del potere direttivo riconducibili all'espressione 'esecuzione del lavoro'.

Sotto il primo profilo, la funzione specificativa del potere direttivo va precisata rispetto al problema della determinatezza o determinabilità dell'oggetto dell'obbligazione, in quanto la variabilità dei compiti inclusi nelle mansioni dovute potrebbe far sorgere dubbi a questo proposito; ed è questo un problema che, come s'avrà occasione di verificare, risulta di

---

<sup>94</sup> M. Persiani (1966), 196 ss.

<sup>95</sup> G. Giugni (1963), 109; M. Persiani (1966), 187; R. Pessi (1989), 53.

<sup>96</sup> M. Marazza (2002), 283 e già R. Pessi (1989), 58 ss.

<sup>97</sup> G. Giugni (1963), 109.



grande attualità in relazione agli sviluppi dei nuovi modelli organizzativi del lavoro.

In effetti, nel definire la prestazione manuale o intellettuale dovuta dal lavoratore, l'art. 2103, co. 1°, c.c., facendo riferimento al concetto di *mansioni*, individua quello che si può definire come *contenuto* della prestazione stessa (l'uso alternativo dei termini *contenuto* o *oggetto* della prestazione è controverso<sup>98</sup> anche se mi sembra si possa affermare che ci si sia ormai attestati sul primo<sup>99</sup>; ed è questa la scelta privilegiata anche in questo lavoro). Con la parola 'mansioni', significativamente usata dal legislatore al plurale<sup>100</sup>, si intende insomma indicare quell'insieme di compiti che, sulla base del vincolo contrattuale assunto, il lavoratore si obbliga ad effettuare; ovviamente non tutti insieme, ma selettivamente, in ragione dell'esercizio del potere di specificazione datoriale. Ebbene – rinviando al seguito per l'approfondimento di questo aspetto, nonché per considerazioni relative alle mutazioni verificatesi nell'organizzazione del lavoro e nelle caratteristiche intrinseche della prestazione di lavoro – al riguardo si è già da molto tempo osservato che, lungi dall'essere un'obbligazione di *genus*, o generica, l'obbligazione di lavorare presenta una *struttura analoga* a quella delle obbligazioni alternative<sup>101</sup>, visto che essa «resta unica se la si considera sotto il profilo oggettivo, e cioè come risultato dovuto, mentre, con riguardo al profilo soggettivo, si ha la previsione di una pluralità di comportamenti dedotti in obbligazione, tutti idonei a realizzare quel risultato»<sup>102</sup>. Si potrebbe forse meglio dire, alla luce di quanto sopra argomentato, che a fronte di un risultato *giuridico* unico, si può riscontrare una pluralità di risultati materiali, la cui scelta è rimessa nelle mani del datore di lavoro attraverso l'esercizio del potere di specificazione.

Mi sembra dunque corretta l'affermazione secondo la quale «nel contratto di lavoro subordinato la determinazione dell'oggetto si realizza tutta e integralmente nel momento della stipulazione del contratto, con l'individuazione delle mansioni e della qualifica del lavoratore e, nello stesso tempo, dell'ambito di operatività del potere direttivo», nella misura in cui questa affermazione significa «che il potere di specificazione non determina l'oggetto dell'obbligazione, bensì individua e rende esigibile il singolo comportamento scelto, di volta in volta, dal datore di lavoro nell'ambito e nei limiti dell'obbligazione assunta nel contratto del

---

<sup>98</sup> V. già G. Giugni (1963), 7, nota 9.

<sup>99</sup> V. per tutti da ultimi M. Brollo (1997), 4; C. Pisani (1996), 11; A. Viscomi (1997b), 153.

<sup>100</sup> G. Giugni (1963), 6.

<sup>101</sup> Che, invece non si possa identificare *tout court* con la figura dell'obbligazione alternativa lo aveva già notato G. Giugni (1963), 109.

<sup>102</sup> M. Persiani (1966), 185.

prestatore di lavoro»<sup>103</sup>. Inoltre, poiché il potere specificativo non può operare che nell'ambito dei confini dell'oggetto dell'obbligazione di lavoro convenuta nel contratto, deve dedursi che ove ci si muova al di fuori di tali confini, si è invece di fronte all'esercizio di un potere modificativo: è il motivo per cui siffatto potere – il cui esercizio deve avvenire nei limiti di cui all'art. 2103, co. 1°, c.c. – resta estraneo al potere direttivo di cui all'art. 2104, 2° co., c.c.<sup>104</sup>.

Come già in parte accennato, solo in parte condivisibile è invece la posizione di chi, proprio nella possibilità di scelta e di modificazione della mansione che deve essere svolta (tra quelle contrattualmente dovute dal lavoratore), e dunque nell'interesse ad una pluralità di risultati materiali, rinviene l'interesse giuridico tipico dell'obbligazione di lavorare, nel quale sostanzialmente si identificherebbe l'interesse al coordinamento individuato da Persiani (sui cui ci si è soffermati in apertura di lavoro)<sup>105</sup>. E' vero, infatti che l'interesse alla pluralità di risultati materiali è l'interesse giuridico tipico, ma è pur vero che esso non si identifica con l'interesse al coordinamento, bensì proprio con l'interesse, individuato da Liso e qui ripreso, «all'apporto di utilità qualitativamente corrispondente» all'attività *qualificata* dovuta dal lavoratore. Cos'è, infatti quell'interesse se non l'interesse a ricevere una prestazione eseguita con diligenza e *nel rispetto del potere direttivo* (tenendo in conto che proprio a quest'ultimo spetta specificare volta a volta la mansione concreta richiesta)?

Oltre al potere di specificare la mansione concreta richiesta al lavoratore tra quelle dovute, che sopra si è definito di 'organizzazione esterna' della prestazione, vi è poi quello relativo all'organizzazione interna' di essa, cui forse meglio di attaglia il predicato di '*conformativo*'. In questa dimensione sono state ricondotte al potere direttivo le disposizioni erogate dal datore di lavoro in relazione alle modalità con le quali devono essere svolti i compiti assegnati, tra cui anche quelle attinenti al luogo e al tempo dell'esecuzione<sup>106</sup>.

A questo riguardo si deve tuttavia notare che, come già acutamente osservato in uno studio risalente nel tempo, «il tempo e il luogo dell'adempimento debbono essere tenuti distinti ... dal modo dell'adempimento, perché quest'ultimo è compreso nel *contenuto* dell'obbligazione, mentre i primi due elementi ne sono al di fuori e costituiscono, propriamente *modalità* dell'adempimento. Non hanno a che vedere, in sostanza, con il *tipo* di attività che deve essere svolta, della

---

<sup>103</sup> R. Pessi (1989), 53-4, ma già G. Giugni (1963), 105-7.

<sup>104</sup> G. Giugni (1963), 252; C. Pisani, 39 ss.

<sup>105</sup> M. Marazza (2002), 240 e 314.

<sup>106</sup> M. Marazza (2002), 296, ma già, come si è visto, M. Persiani (1996), 196.

quale costituiscono semplicemente i parametri»<sup>107</sup>. L'osservazione coglie, a nostro avviso, un profilo importante dell'adempimento, che merita di essere evidenziato e precisato, in quanto da esso scaturiscono conseguenze sul piano sistematico ed applicativo: tempo e luogo della prestazione non ineriscono al comportamento solutorio del debitore in sé considerato, e dunque direttamente all'oggetto dell'obbligazione, ma costituiscono piuttosto le *coordinate* spazio-temporali di esso. Sulla base di questa considerazione ritengo si possa sostenere che i poteri relativi alla modificazione del luogo (cioè lo spostamento dall'unità produttiva di attribuzione – arg. ex art. 2103, co. 1°, c.c. – la quale costituisce il luogo dell'adempimento ai sensi dell'art. 1182 c.c.: viceversa, all'interno di essa ogni spostamento logistico non costituirà modificazione del luogo della prestazione, ma mero aspetto della specificazione e conformazione delle mansioni dovute<sup>108</sup>) e del tempo della prestazione (cioè la distribuzione e la collocazione dell'orario di lavoro convenuta al momento dell'assunzione) rispetto a quelli definiti contrattualmente (tra l'altro nei limiti in cui si ritengano sussistere tali poteri, ed entro i limiti di esercizio deducibili dalla legge; ma sono problemi non affrontabili in questa sede), non vadano ricondotti in realtà al potere direttivo di cui all'art. 2104, co. 2°, c.c..

Non è un caso d'altro canto se, in passato, i profili gestionali del luogo e del tempo di lavoro siano stati ricondotti ad un non meglio specificato 'potere organizzativo' dell'impresa<sup>109</sup>, o se, come si è accennato in precedenza, una recente dottrina ritenga che la definizione della dimensione spazio-temporale della prestazione sia cosa diversa dall'etero-direzione, dovendo essere ricondotta piuttosto alla situazione di 'dipendenza' contemplata dall'art. 2094 c.c.<sup>110</sup>. Pur non concordando, come si è detto, con questa tesi, si può ora ammettere che in essa vi è un fondamento di verità, posto che l'espressione 'alle dipendenze', in quanto *descrittiva* della caratteristica generale del tipo normativo, costituita appunto dalla soggezione del lavoratore a tutti i vari poteri del datore di lavoro sorgenti dal contratto, può essere ritenuta inclusiva anche dei poteri relativi alla modificazione del luogo e del tempo della prestazione. Solo che tali poteri (al pari del potere di modifica delle mansioni ex art. 2103, co. 1°, c.c.) non sono riconducibili, per quanto precisato più sopra, al potere direttivo, ma ad altre norme dell'ordinamento (ancora all'art. 2103, co.1°, c.c. per quanto attiene alla modifica del luogo della prestazione, ed alla complessiva normativa in

---

<sup>107</sup> P. Cipressi (1967), 45.

<sup>108</sup> M. Brollo (1997), 357 ss.

<sup>109</sup> Cfr. ad es. V. Cassi (1961), 159 ss.

<sup>110</sup> V. P. Ichino e R. Pessi cit. *supra*.

materia di orario di lavoro per quanto attiene alla modificazione dei profili temporali di essa<sup>111</sup>). Per questi poteri vale insomma quanto detto più sopra in merito al loro essere un effetto non necessario, ma meramente naturale del contratto di lavoro, nel senso che essi sorgono col contratto, ma dal contratto possono anche essere esclusi; e d'altro canto è ben immaginabile un atto dispositivo originario, da parte del datore di lavoro, del potere di modificare in futuro sia il luogo della prestazione, sia la distribuzione o la collocazione dell'orario di lavoro, rispetto a quelli convenuti in via negoziale.

Nell'ambito del potere direttivo invece, va ricondotto anche il potere di dettare le disposizioni relative alla disciplina del lavoro (che ovviamente trova il suo riferimento normativo direttamente nell'espressione 'disciplina del lavoro' di cui all'art. 2104, co. 2°, c.c.), le quali consistono, secondo la lettura più consolidata e condivisibile, in regole di comportamento del singolo lavoratore all'interno dei luoghi di lavoro. Una parte della dottrina ha ritenuto che queste regole «siano finalizzate non all'adempimento della prestazione ... bensì alle esigenze di convivenza imposte dall'organizzazione oppure a tutela del patrimonio dell'imprenditore»<sup>112</sup>. Mi sembra invece che debba essere preferita la lettura secondo la quale le disposizioni per la disciplina del lavoro attengono direttamente all'adempimento dell'obbligazione assunta dal prestatore, in quanto hanno «la funzione di individuare il modo in cui deve essere adempiuta l'obbligazione di lavorare in relazione all'esigenza di un ordinato e sicuro svolgimento del lavoro»<sup>113</sup>. Esse in altre parole fissano obblighi accessori rispetto all'obbligazione principale<sup>114</sup>, ma tali obblighi sono tuttavia essenziali ai fini della realizzazione del risultato atteso dal creditore.

Infine un potere tipico, direttamente inerente all'interesse a ricevere una prestazione diligente ed obbediente, ed in realtà vero e proprio aspetto intrinseco e costitutivo dello stesso potere direttivo, è quello relativo al controllo del rispetto delle disposizioni per l'esecuzione e la disciplina del lavoro, nonché più in generale, dell'esatto adempimento dell'obbligazione di lavoro<sup>115</sup>. Di esso, fino a qualche tempo fa, sono stati rilevati e studiati soprattutto i limiti introdotti dallo statuto dei lavoratori<sup>116</sup>; ma, con l'introduzione delle nuove tecnologie e dei nuovi modelli di organizzazione del lavoro, esso è divenuto strumento essenziale di gestione del personale, fino a quasi travalicare di

---

<sup>111</sup> V. U. Carabelli - V. Leccese (1995), 65.

<sup>112</sup> F. Liso (1982), 65, n. 62.

<sup>113</sup> M. Persiani (1966), 197-8.

<sup>114</sup> M. Marazza (2002), 347.

<sup>115</sup> B. Veneziani (1975), 53.

<sup>116</sup> Per riff. v. E. Ghera (2002), 235-6.

importanza quelli di specificazione e conformazione della prestazione (v. *infra*).

## **7. Il contratto di lavoro subordinato, il potere direttivo e l'imputazione del rischio dell'utilità o produttività del lavoro.**

Dall'interpretazione costruita e proposta nei paragrafi che precedono derivano conseguenze di rilievo non soltanto, come si è visto, in merito alla determinazione degli elementi tipizzanti il contratto di lavoro subordinato, ma anche, per quanto adesso interessa osservare, sulla funzione intrinseca della subordinazione nell'ambito del contratto di lavoro, nonché nella ricerca di un concetto di 'organizzazione del lavoro' giuridicamente rilevante. Come si vedrà, peraltro, i due aspetti sono strettamente connessi tra di loro.

Quanto al primo profilo, si è detto che la situazione di 'dipendenza' descrive la soggezione giuridica del lavoratore ai poteri datoriali che derivano per effetto del contratto di lavoro; si è tuttavia precisato che il connotato essenziale della subordinazione è costituito dalla soggezione al potere direttivo, la quale, in quanto tale, rappresenta vera e propria caratteristica strutturale dell'obbligazione di lavoro<sup>117</sup>.

Va ora rilevato che, proprio in ragione della sua *essenza* di soggezione alle direttive per la disciplina e l'esecuzione del lavoro, la subordinazione corrisponde alla sottrazione del prestatore dall'area del rischio relativo all'utilità o produttività del lavoro<sup>118</sup>. C'è infatti una corrispondenza *biunivoca* tra i due aspetti, posto che dall'attribuzione al datore di lavoro del potere direttivo non può non conseguire – se si vuole, logicamente, prima ancora che giuridicamente – l'imposizione a carico dello stesso del rischio dell'utilità (o produttività) del lavoro – e cioè del risultato dell'attività lavorativa svolta secondo diligenza ed ottemperando alle direttive del datore di lavoro<sup>119</sup>.

Questo rischio è parte integrante del rischio derivante dall'uso dei fattori produttivi da parte dell'imprenditore (cfr. art. 1655 c.c.), che è intrinseco all'esercizio dell'attività economico-produttiva. L'imprenditore,

---

<sup>117</sup> M. Persiani (1966), 194, già aveva parlato di «modo di essere dell'attività dovuta» dal prestatore; ma v. anche R. Pessi (1989), 49 e 73, il quale parla di «qualità intrinseca del comportamento dovuto».

<sup>118</sup> Sulla distinzione tra il rischio dell'impossibilità o mancanza del lavoro e dell'utilità o produttività del lavoro v. E. Ghera (2002), 54 ss.

<sup>119</sup> Cfr. G. Suppiej (1982), 9 ss..

peraltro, nella logica codicistica, rappresenta il paradigmatico creditore del lavoro subordinato, ma è evidente che, in ragione dell'unicità del tipo contrattuale, il predetto rischio ricade altresì sul datore di lavoro non imprenditore, al quale certamente compete in pari misura il potere direttivo.

A questo riguardo si è in precedenza sottolineato come, nel contratto di lavoro subordinato, alla giuridica ed automatica attribuzione del potere direttivo non debba corrispondere necessariamente il suo concreto esercizio (rispetto agli altri poteri datoriali si è già detto del loro carattere giuridico di effetto contrattuale meramente naturale e disponibile). Orbene, l'incidenza del rischio dell'utilità (o produttività) del lavoro non muta certo per effetto della scelta del datore di lavoro di utilizzarlo o meno nel caso concreto, essendo esso collegato all'esistenza giuridica del potere e non al suo concreto esercizio. Questo aspetto tornerà utile più avanti, allorché si tratterà più analiticamente del rapporto tra autonomia e professionalità; ma fin d'ora si può rilevare come il riconoscimento legale (ad es. dirigenti), ovvero l'attribuzione di fatto o per accordo, individuale o collettivo, di un'ampia 'autonomia' in merito all'esecuzione dell'attività lavorativa sia perfettamente compatibile con l'esistenza di un contratto di lavoro subordinato<sup>120</sup>. Reciprocamente, la presenza nella fattispecie concreta di una siffatta ampia 'autonomia' non è affatto in grado di escludere la ricorrenza del tipo contrattuale del lavoro subordinato qualora sia stata prevista la soggezione giuridica del lavoratore nei confronti dell'altro contraente (nel senso che quest'ultimo, per l'appunto, si sia riservata la possibilità di decidere, in ogni momento, di esercitare il potere di etero-direzione previsto dalla legge), ovvero – ma si tratta soltanto dell'altra faccia della stessa medaglia – qualora sia stato convenuto che il rischio dell'utilità (o produttività) del lavoro ricada sul datore di lavoro. Insomma, per dirla in modo più diretto, se si desidera ricevere un'attività lavorativa qualificata dalla subordinazione del prestatore, non si può evitare il rischio dell'utilità (o produttività) del lavoro; e viceversa, se si desidera scrollarsi di dosso quest'ultimo, non si potrà godere della subordinazione del soggetto che deve effettuare l'attività lavorativa.

Comprendo che questa lettura possa apparire troppo netta ed alquanto formalistica, e che, di fronte all'ambiguità del dato negoziale e fattuale, essa implichi il rischio di difficoltà nell'attività qualificatoria del caso concreto – alla quale ritengo personalmente che non si possa procedere se non attraverso l'utilizzazione del metodo sussuntivo, peraltro nel senso

---

<sup>120</sup> Per l'accresciuta autonomia del rapporto di lavoro subordinato v. sin d'ora per tutti G. Ferraro (1998).

pregnante indicato da Mengoni<sup>121</sup> – ma cinquant'anni di incertezze giurisprudenziali e di contrapposte teorie dottrinali mi sembrano suggerire che, in fin dei conti, il criterio di cui stiamo parlando se, da un lato, risulta coerente con il dato normativo, dall'altro lato non è affatto peggiore di tutti gli altri che sino ad ora sono stati proposti; ferma restando, poi, la questione del primato del rapporto rispetto al contratto, posto che l'operazione qualificatoria è la premessa per l'applicazione o meno di uno statuto protettivo di particolare rilievo economico e giuridico.

Al di là di queste considerazioni l'argomento di questa relazione mi impedisce di andare: data la natura di questo lavoro non posso che lasciare da parte l'approfondimento della distinzione tra il contratto di lavoro subordinato e quello autonomo, che, peraltro, non potrei che affrontare tirando le conseguenze di quanto appena argomentato.

Piuttosto merita ancora, a questo punto, qualche ulteriore considerazione l'affermazione secondo la quale la questione della ripartizione dei rischi del lavoro «costituisce un elemento assolutamente esterno rispetto al contratto del lavoro, che non attiene ... all'attuazione dell'obbligazione»<sup>122</sup>. Se con tale espressione si intende sostenere che tale ripartizione non può essere considerata elemento causale bensì effetto del contratto di lavoro subordinato, l'affermazione ci sembra del tutto condivisibile, ed anzi confermata da quanto argomentato, nella misura in cui, poiché l'imputazione sul datore di lavoro del rischio dell'utilità (o produttività) del lavoro va considerata come il 'contraltare' dell'etero-direzione, anche quella, al pari di questa, rappresenta un effetto necessario del tipo, nel senso appena indicato. In effetti, si è detto più sopra che l'obbligazione di collaborare – e cioè di svolgere un'attività lavorativa (in modo diligente e) con l'osservanza delle direttive datoriali – rappresenta l'elemento connotativo del sinallagma contrattuale; come tale, essa ha la funzione precipua di assicurare la soddisfazione del creditore tramite un risultato giuridico che non coincide con il risultato (variabile) materiale della prestazione, ma è costituito dall'apporto di utilità che quest'ultima è in grado di fornire al datore di lavoro. Orbene, il rischio del mancato raggiungimento di questo risultato (giuridico) grava sul datore di lavoro proprio nella misura in cui quel risultato incorpora un risultato materiale che è stato prodotto in ottemperanza delle direttive datoriali.

---

<sup>121</sup> L. Mengoni (1986), 14 ss.; v. anche E. Ghera (1988), 623-4. Di recente, sul problema dell'impiego del metodo tipologico o di quello sussuntivo, sono tornati G. Proia (2002) e L. Nogler (2002).

<sup>122</sup> Così L. Gaeta (1993b), 169, il quale riprende R. Corrado (1956), 78 ss.; M. Grandi (1987), 326.

Da quanto detto, deriva l'astratta utilizzabilità del criterio dell'imputazione del rischio dell'utilità (o produttività) del lavoro, come d'altronde percepito dalla stessa giurisprudenza, quale criterio per la determinazione della sussistenza della subordinazione, e quindi della collaborazione, e quindi ancora del contratto di lavoro subordinato. Occorre tuttavia essere consapevoli che un eventuale formale accordo delle parti per escludere l'imputazione del rischio dell'utilità (o produttività) del lavoro (si pensi al rifiuto di un risultato materiale non conforme al modello), al fine di attestare la ricorrenza rispettivamente di un rapporto di lavoro subordinato o autonomo, dovrebbe soggiacere, per evidenti esigenze antifraudolente, ad una rigorosa prova contraria dei fatti, attraverso la verifica della sussistenza o meno della subordinazione (rilevando gli indizi di essa, quali elaborati dalla dottrina e giurisprudenza). Altrimenti si consentirebbe al datore di lavoro ciò che l'ordinamento non intende permettere, e cioè – parafrasando le parole di un caro collega tragicamente scomparso (D'Antona) – di incassare la subordinazione senza pagare il rischio dell'utilità (o produttività) del lavoro<sup>123</sup>.

## **8. Esiste un'organizzazione giuridica del lavoro? Il contratto di lavoro subordinato come elemento dell'attività/organizzazione. La funzione organizzatrice del potere direttivo.**

Sviluppata l'indagine che precede, resta ancora da stabilire in che consista l'organizzazione del lavoro. Ed il primo passaggio obbligato per un giurista è chiedersi se sia possibile, alla luce del discorso fin qui sviluppato, attribuire a tale espressione un significato intrinsecamente giuridico.

L'aver escluso che sia il contratto di lavoro subordinato in sé considerato, grazie alla funzione tipica assegnata alla collaborazione, a costituire l'organizzazione del lavoro (sia, direttamente, come singolo *atto*, nella dimensione *micro* del singolo rapporto di lavoro, sia, indirettamente, come *effetto*, nella dimensione *macro* dell'insieme dei rapporti di lavoro), non significa non riconoscere che la tesi di Persiani offre alcune suggestioni che devono essere valorizzate nell'analisi da sviluppare. Ciò attiene soprattutto alla chiara percezione del fatto che il contratto di lavoro in quanto tale può essere, ed anzi è normalmente,

---

<sup>123</sup> In questi termini anche E. Ghera (1999), 489 ss., spec. 493.



elemento (non istitutivo, ma) componente di un'organizzazione giuridicamente rilevante.

In effetti si può parlare di organizzazione giuridicamente rilevante quando il diritto riconosce valore giuridico alla connessione tra atti e negozi giuridici, in quanto finalizzati ad un medesimo scopo (e ciò si può ritenere corrispondere alla valutazione, da parte dell'ordinamento, della meritevolezza dello scopo perseguito), attribuendo ad essa una specifica rilevanza giuridica che trascende quella dei singoli atti e negozi che la compongono<sup>124</sup>. Ebbene, in questa prospettiva si deve anzitutto riconoscere che l'ordinamento non ha certamente riconosciuto ad alcun fine un'*organizzazione giuridica del lavoro* – e cioè un'organizzazione che si componga di contratti (e quindi di rapporti) di lavoro e che abbia rilevanza giuridica *in quanto tale* – ma soltanto organizzazioni giuridiche di tipo più complesso, di cui può essere elemento componente il contratto (e quindi il rapporto) di lavoro.

Si pensi, così, anzitutto all'*attività* dell'imprenditore di cui all'art. 2082 c.c., la quale altro non è se non un complesso di atti e negozi giuridici tra loro teleologicamente coordinati, e quindi organizzati «al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi»<sup>125</sup>. Ebbene, al pari degli altri contratti con i quali l'imprenditore si procura i fattori ideali e 'materiali' della produzione, il contratto di lavoro subordinato rappresenta *uno* strumento giuridico con cui l'imprenditore si procaccia il fattore lavoro al fine suddetto. Insomma, si potrebbe affermare che il contratto di lavoro collegato all'impresa è (non un *contratto di organizzazione*, nel senso che non è destinato a creare l'organizzazione del lavoro in funzione dell'organizzazione *di* lavoro, ma piuttosto) un elemento negoziale dell'*attività organizzata* dell'imprenditore. Si può anzi affermare che, nella logica codicistica, esso costituisca *il* contratto di lavoro per eccellenza, nel senso che esso è stato considerato dal legislatore dell'epoca come il tipico contratto con cui l'imprenditore si procaccia il lavoro altrui; purché sia chiaro che ciò non significa affatto che il lavoro subordinato non possa esistere anche fuori dell'impresa<sup>126</sup>: al riguardo, il dato normativo dell'art. 2239 c.c. è assolutamente insuperabile (rappresenta, dunque, una forzatura interpretativa ritenere che la qualifica imprenditoriale del datore di lavoro sia da considerare un elemento essenziale del tipo normativo dell'art. 2094 c.c.<sup>127</sup>).

---

<sup>124</sup> G. Berti (1986), 129 ss.; M. Nigro (1989).

<sup>125</sup> P. Ferro Luzzi (1985), 28 che si ricollega, dunque, alla generale definizione di G. Auletta (1959), 981; *adde* Berti e Nigro *citt.* alla nota prec.

<sup>126</sup> In tal senso già R. Pessi (1989), 44.

<sup>127</sup> Cfr. A. Perulli (1992), 119.

La considerazione del contratto di lavoro come un elemento negoziale dell'attività organizzata dell'imprenditore non implica affatto che la *funzione* dell'obbligazione tipica di lavoro sia per ciò solo caratterizzata in modo differente dal caso in cui, invece, il contratto di lavoro sia stipulato con un datore di lavoro non imprenditore; né tanto meno questo dato assume specifica rilevanza in merito alla *struttura* della collaborazione del lavoratore (e cioè in relazione alla soggezione al potere direttivo). La connessione del contratto di lavoro subordinato con l'impresa è, invece, rilevante *solo* per l'applicazione di specifiche discipline del rapporto (si pensi ad es. a quella in tema di licenziamenti collettivi) che il legislatore ha ritenuto necessario dettare in virtù di proprie valutazioni discrezionali.

Un'obiezione a questo assunto parrebbe, in verità, poter derivare dal principio di *gerarchia* dell'organizzazione dell'impresa, di cui all'art. 2086 c.c. (ma v. anche art. 2104, co. 2°, c.c.), il quale sembrerebbe fondare un principio di organizzazione del lavoro giuridicamente rilevante nell'ambito dell'attività organizzata dell'imprenditore, in quanto produttivo di determinati effetti. In realtà alla norma in questione va attribuito un significato assai più relativo. Essa si ispira, come ampiamente segnalato dalla dottrina<sup>128</sup>, da un lato – sul piano giuridico – ad una concezione corporativa dell'impresa-comunità ormai superata, dall'altro – sul piano fattuale – all'*id quod plerumque accidit* (meglio, accadeva) nella fabbrica industriale verticalizzata ed integrata di tipo taylorista-fordista, la quale costituiva il fenomeno di riferimento del legislatore del 1942. Oggi tale riferimento alla gerarchia non fa altro che esprimere formalmente la generale facoltà di delega di poteri (secondo il principio di rappresentanza<sup>129</sup>) di cui gode il datore di lavoro; facoltà che sarebbe stata operante anche senza il formale riconoscimento legale del modello gerarchico. Insomma, l'art. 2086 c.c., a ben vedere, descrive, e non prescrive, un modello di distribuzione del potere direttivo normale, ma perciò stesso meramente eventuale. E d'altronde quel modello risulta in larga misura storicamente 'datato', data la tendenza, nella nuova fabbrica 'leggera' e flessibile, a sostituirlo con un modello più 'orizzontale' di decentramento di funzioni<sup>130</sup>.

Un'ulteriore obiezione alla lettura proposta potrebbe poi derivare dalla disciplina prevista dall'art. 2112 c.c. in tema di 'trasferimento d'azienda', dove si prevede (co. 1°) che il trasferimento d'azienda o parte di essa comporta l'automatica continuazione dei rapporti di lavoro con il cessionario, salvo la facoltà del lavoratore di dimettersi per giusta causa

---

<sup>128</sup> V. per tutti G. Pera – M. Papaleoni (2003), 495.

<sup>129</sup> Su cui v. P. Sandulli (1974), 55 ss.

<sup>130</sup> Sul punto v. più ampiamente *infra*, ma sin d'ora A. Perulli (1992), 116-7.

(identificata con 'una sostanziale modifica' delle condizioni di lavoro) nei tre mesi successivi al trasferimento (co. 4°). Anche in questo caso, peraltro, non si è di fronte ad un'organizzazione del lavoro giuridicamente rilevante produttiva dell'effetto suddetto, ma soltanto ad un principio del tutto corrispondente a quello subito dai contratti di carattere non personale, per i quali l'art. 2558 c.c. prevede esattamente lo stesso tipo di regime. Quella norma, insomma, non sta ad indicare il rilievo di un qualsivoglia 'collegamento tra contratti di lavoro', ma semplicemente la corrispondenza del contratto di lavoro subordinato a tutti gli altri contratti, quali elementi che compongono l'attività organizzata dell'imprenditore. Le norme di tutela specifica del lavoratore trasferito derivano, invece, da una scelta di politica legislativa collegata soprattutto all'adempimento di obblighi comunitari.

Nella prospettiva sin qui seguita, il valore giuridico dell'organizzazione dell'attività dell'imprenditore è stato individuato in una dimensione che potremmo definire 'statica'. Non si può trascurare, peraltro, come dalla riflessione degli studiosi di diritto commerciale sull'art. 2082 c.c.<sup>131</sup> emerga anche (ed anzi soprattutto) una dimensione 'dinamica' dell'organizzazione, nel senso che la stessa attività dell'imprenditore viene presa in considerazione in quanto attività 'organizzatrice' di beni e rapporti giuridici, al fine ultimo della «produzione o dello scambio di beni e servizi».

Non interessa in questa sede disperdersi nella questione su quale sia la relazione tra il concetto di impresa e quello d'azienda, ovvero in quella, ben nota alla dottrina commercialistica, se in quest'ultimo rientrano, oltre ai beni, anche i rapporti contrattuali in atto<sup>132</sup>. Quel che importa sottolineare è, invece, che, rapportando quella riflessione al contratto di lavoro, si può affermare che, tramite l'esercizio della stessa attività, l'imprenditore svolge una funzione *organizzatrice* della prestazione del singolo lavoratore, nonché di questa con quella degli altri lavoratori e, più in generale, con gli altri fattori produttivi, al fine ultimo della produzione<sup>133</sup>.

Ebbene, in questa differente prospettiva è evidente – alla luce della costruzione del contratto di lavoro subordinato qui proposta – che siffatta complessa funzione organizzatrice è assolta nei confronti del singolo rapporto di lavoro subordinato per il tramite di quell'insieme di atti («disposizioni per l'esecuzione e la disciplina») di cui si compone il potere direttivo, con i quali viene specificata e conformata la prestazione

---

<sup>131</sup> Da ultimo, per una visione panoramica, v. N. Rondinone (2001), 389 ss.

<sup>132</sup> Al riguardo v. ora per tutti, anche per riff., G. F. Campobasso (1997), 139.

<sup>133</sup> Ancora G. F. Campobasso (1997), 27, anche per riff.

manuale o intellettuale del lavoratore (evidentemente, l'imprenditore potrà far ricorso anche agli altri poteri riconosciuti dall'ordinamento, ove non ne abbia disposto, nella misura in cui intenda utilizzarli). Dal punto di vista strettamente giuridico, pertanto, l'organizzazione del lavoro (del singolo prestatore, in connessione con quella degli altri lavoratori e con gli altri fattori della produzione) corrisponderà ad una funzione meramente interna all'esercizio del potere direttivo stesso, senza assumere, in quanto tale, nessun rilievo sul piano del rapporto obbligatorio. Ed infatti, dal fatto che il potere direttivo trae la sua ragione giustificativa dall'interesse datoriale a rendere la singola prestazione armonica con quella di eventuali altri lavoratori e/o con altri fattori rilevanti per l'attività organizzata svolta non può farsi scaturire, in capo al lavoratore, alcun vincolo ulteriore al mero dovere di obbedienza alle direttive emanate nell'esercizio di quel potere.

Più esplicitamente, quantunque in quel potere si rifletta un interesse di tipo organizzativo del datore di lavoro, ciò potrà comportare, al limite, il riconoscimento di vincoli d'esercizio conseguenti al fatto che quel potere stesso sia «indirizzato o comunque coordinato [a quel] fine stabilito dall'ordinamento, e controllabile nella rispondenza del suo esercizio al fine» medesimo<sup>134</sup>, attraverso le clausole generali della buona fede e della correttezza<sup>135</sup>, ma non potrà comportare in capo al destinatario di esso alcun ulteriore effetto giuridico inerente a quell'interesse. Insomma, a fronte delle disposizioni per l'esecuzione e per la disciplina del lavoro, l'obbedienza del prestatore non deve certo confrontarsi con l'interesse organizzativo ad esse sotteso, di cui sono espressione e funzione (e d'altronde, lo stesso riferimento all'"interesse dell'impresa", di cui all'art. 2104, co. 1° c.c., significa semplicemente che la diligenza nell'adempimento – sempre in quanto diligenza professionale, che si riferisce solo alle c.d. 'regole dell'arte' di cui deve essere portatore il lavoratore – dovrà riguardare anche all'ottemperanza al potere direttivo, attraverso il quale si esprimono, appunto, le predette esigenze; ma sul punto v. meglio *infra*).

Tutte queste argomentazioni trovano conferma se, modificando la prospettiva, si passi a considerare – ancora alla luce dell'art. 2239 c.c. – che il contratto di lavoro subordinato può essere elemento anche di altri tipi di organizzazioni, giuridicamente rilevanti, che non sono riconducibili all'art. 2082 c.c., come quella dell'attività professionale del c.d. piccolo imprenditore (che, ai sensi dell'art. 2083 c.c., è, appunto, organizzata

---

<sup>134</sup> A. Lener (1985), 635.

<sup>135</sup> V. C. Zoli (1988), spec. 231 ss., e da ultimi A. Perulli (2002), 9 ss. e M. Marazza (2002), 265 ss.

*prevalentemente* – e dunque non esclusivamente – con il lavoro proprio o della propria famiglia). Ma si pensi anche all'organizzazione dell'impresa familiare (art. 230 *bis* c.c.), ovvero a quella dell'esercente una professione intellettuale, sia pure in forma non imprenditoriale (art. 2238 c.c.). Si pensi infine all'organizzazione della famiglia, per quanto concerne il lavoro domestico (L. n. 339/1958), nonché all'organizzazione attinente ad attività rivolte a fini diversi dalla produzione e scambio di beni o servizi: ci si riferisce a quell'insieme di fenomeni organizzativi di cui frequentemente si discetta in termini di organizzazioni di tendenza, ovvero di organizzazioni *no profit*. Orbene, anche in tutte queste ipotesi il contratto di lavoro subordinato può costituire un elemento negoziale dell'organizzazione, e al tempo stesso non presenta solo per tale motivo alcuna specialità sul piano della funzione dell'obbligazione di lavoro e della struttura della collaborazione. Ed anche in questi casi resta fermo il principio secondo il quale la funzione organizzativa del lavoro è assolta, con riferimento al contratto di lavoro subordinato, soltanto mediante l'esercizio del potere direttivo, nel senso sopra precisato.

Il normale inserimento del contratto di lavoro subordinato in organizzazioni giuridicamente rilevanti non esclude, peraltro, che esso possa ricorrere anche in relazione a situazioni che possono essere ricostruite in termini di organizzazione, funzionale ad uno scopo, di atti e negozi socialmente ed economicamente rilevanti, ma che non riceve alcun rilievo giuridico dall'ordinamento: si è a questo riguardo richiamato il caso dell'individuo che organizza la sua vita privata<sup>136</sup>. Ciò è senza dubbio vero (beninteso, ove il contratto di lavoro attenga effettivamente ad un individuo singolo e non in quanto collocato in una famiglia, altrimenti ricorrerà l'ipotesi di cui sopra), ma, posto che al di fuori di questa ipotesi resta realmente difficile individuarne altre del medesimo tipo, mi pare possa affermarsi che la tipica situazione in cui opera il contratto di lavoro è quella di collegamento con un'organizzazione giuridicamente rilevante. E comunque, anche nell'esempio fatto, l'eventuale compresenza di più contratti di lavoro con il medesimo individuo datore di lavoro non creerebbe alcuna organizzazione del lavoro giuridicamente rilevante, né modificherebbe funzione e struttura del contratto di lavoro.

A conclusione di questa analisi meritano dunque di essere ribaditi almeno tre aspetti significativi.

Anzitutto l'ordinamento non ha riconosciuto nessun tipo di *organizzazione giuridica del lavoro* (nel senso sopra precisato), ma ha attribuito rilevanza giuridica solo a più ampie e complesse organizzazioni

---

<sup>136</sup> M. Marazza (2002), 52.

di cui il contratto di lavoro subordinato – nonché, come si preciserà tra breve, sempre più frequentemente anche il contratto di lavoro autonomo, pure nella forma di collaborazione coordinata e continuativa – rappresenta uno degli elementi negoziali; in questo senso il contratto di lavoro è elemento componente di organizzazioni giuridicamente rilevanti, ed è del tutto irrilevante se esso si inserisca in un'organizzazione esistente ovvero contribuisca al suo sorgere (anche in questo caso, infatti, ciò avverrebbe non in ragione della sua funzione, come invece sostenuto dalla tesi del contratto di organizzazione, ma solo come elemento componente al pari di altri).

In secondo luogo, quanto appena detto non incide affatto sulla funzione dell'obbligazione di collaborare, né tanto meno sulla struttura della collaborazione, posto che la prestazione di lavoro subordinato resta sempre connotata dalla soggezione al potere direttivo del datore di lavoro.

Infine, nell'ambito dell'esercizio di un'attività organizzata (o, se si preferisce, organizzatrice), l'interesse organizzativo del lavoro è perseguito dal datore di lavoro attraverso l'esercizio del potere direttivo; proprio per questo l'organizzazione del lavoro non assume alcun rilievo rispetto all'obbligazione di comportamento del lavoratore al di fuori della situazione di soggezione di quest'ultimo alle direttive datoriali. Altra, poi, è la questione se l'esercizio di tale potere risponda, a sua volta, ad ulteriori regole extra-giuridiche; un problema, questo, al quale occorre dedicare immediatamente la nostra attenzione.

## **9. Organizzazione e organizzazione del lavoro. Il rilievo giuridico assegnato alle regole tecniche dell'organizzazione del lavoro. Organizzazione del lavoro, obbedienza alle direttive del datore di lavoro e diligenza nell'adempimento.**

Assodato che non esiste una nozione di organizzazione giuridica del lavoro, occorre adesso verificare se ne esista una sociologica e, in caso affermativo, quale incidenza essa abbia sul piano del contratto di lavoro.

Non potendo, per ovvie ragioni di tempo e di competenza approfondire in questa sede questo aspetto sociologico-organizzativo, ritengo corretto riferirmi all'analisi di autorevole dottrina di sociologia del lavoro.

Secondo Luciano Gallino «il termine organizzazione è usato nelle scienze sociali in almeno tre accezioni diverse: 1) per designare l'*attività* diretta di proposito a stabilire, mediante norme esplicite, relazioni

relativamente durevoli tra un complesso di persone e di cose in modo da renderlo idoneo a conseguire razionalmente uno scopo; 2) per designare l'entità concreta, l'insieme del sistema sociale che risulta da una tale attività: in questa accezione sono organizzazione un partito politico, un'azienda, una chiesa, un ospedale, un sindacato; 3) per designare la struttura delle principali relazioni formalmente previste e codificate entro un partito, un'azienda, le quali sono soltanto una parte delle relazioni che li costituiscono; in tal senso si parla di organizzazione del partito socialista, della chiesa cattolica, ecc.»<sup>137</sup>.

Orbene, ai fini che più ci interessano, mentre talora affiora la tendenza, nel linguaggio giuridico, ad intendere il termine anche nella seconda delle due accezioni, mi sembra che la prima sia in grado di spiegarci con maggiore chiarezza cosa si debba intendere con l'espressione 'organizzazione del lavoro'. A questo riguardo, sempre secondo Gallino «l'organizzazione del lavoro comprende tre momenti distinti: 1) la suddivisione del lavoro necessario per ottenere un determinato scopo produttivo in una serie di operazioni più o meno complesse; 2) l'attribuzione a macchine e/o persone differenti delle operazioni così suddivise; 3) il coordinamento tra le operazioni, le macchine e le persone cui sono attribuite»<sup>138</sup>. In buona sostanza, si può dire che con l'espressione suddetta ci si intende riferire al complesso di regole tecnico-organizzative che governano il fattore lavoro, normalmente nell'ambito di un'organizzazione più complessa (e dunque di un più ampio insieme di regole tecnico-organizzative).

Assunta questa definizione – il cui valore generale ed universale non mi sembra contestabile, nemmeno alla luce dell'introduzione delle nuove tecnologie informatiche e di quelli che vengono definiti come nuovi modelli di organizzazione del lavoro (cui si è accennato nell'introduzione) – come base dalla quale proseguire per la nostra riflessione, e tornando ad un piano più squisitamente giuridico, si deve subito sottolineare che le predette regole tecnico-organizzative possono acquisire rilevanza giuridica in quanto tali soltanto attraverso 'canali' che l'ordinamento può fissare a determinati fini<sup>139</sup>. Al di fuori della rilevazione di questi 'canali', finisce per assumere una valenza intrinsecamente ideologica affermare che l'organizzazione, di per sé, incomba sul diritto del rapporto di lavoro subordinato quale dato immanente e pervasivo, al punto da configurarsi come una fonte di poteri legali, indipendentemente dalla volontà negoziale dei soggetti del contratto (si ricordi quanto detto a proposito

---

<sup>137</sup> L. Gallino (1978), 413.

<sup>138</sup> L. Gallino (1978), 488.

<sup>139</sup> V. A. Supiot (1994), 229 ss., 240 ss. Più in generale T. Ascarelli (1959),

dei c.d. *neo-istituzionalisti*): quasi che il diritto non potesse rifiutarsi, in nome di altri valori, di aprire canali per il recepimento quanto meno di alcune di quelle regole.

Questo concetto può spiegare il senso dell'art. 3 della L. n. 604 del 1966, il quale, nel prevedere il giustificato motivo oggettivo di licenziamento individuale, fa specificamente riferimento a «ragioni inerenti ... all'organizzazione del lavoro e al regolare funzionamento di essa». L'espressione fa infatti riferimento ad una nozione di organizzazione del lavoro di tipo economico-produttivo, la quale viene assunta dal legislatore come presupposto causale per l'adozione del licenziamento individuale per g.m.o. Anche in mancanza di esplicito riferimento legislativo, peraltro, analoga considerazione può a mio essere effettuata nei confronti del licenziamento per riduzione di personale, il cui presupposto causale, come ho avuto modo di sostenere in altra sede<sup>140</sup>, non si differenzia, sotto questo profilo, da quello del licenziamento per g.m.o.

Ma soprattutto si può adesso forse comprendere meglio il significato di quanto sopra affermato in merito alla funzione del potere direttivo nell'ambito del contratto di lavoro subordinato. Si è argomentato in precedenza che non al contratto di lavoro subordinato in sé considerato ma piuttosto al potere direttivo – o meglio all'insieme delle 'disposizioni' con cui esso si manifesta – è affidata la funzione di assicurare al datore di lavoro un'attività lavorativa *utile* (secondo lo schema giuridico descritto), che cioè, in quanto rispettosa delle disposizioni per la disciplina e l'esecuzione del lavoro, soddisfi la sua aspettativa a ricevere una prestazione che si armonizzi con gli altri fattori della produzione<sup>141</sup>. Proprio in questa prospettiva si può ora affermare con maggiore precisione che il potere direttivo racchiude in sé un valore organizzativo: quello rappresentato, appunto, dalle regole tecnico-organizzative da applicare in relazione all'utilizzazione della forza lavoro da parte del datore di lavoro nell'ambito dell'attività esercitata.

Queste considerazioni ci portano a diretto contatto con un aspetto della riflessione giuslavoristica cui si è accennato in apertura di questo lavoro: l'affermazione secondo la quale l'organizzazione di lavoro va considerata – non come risultato del contratto di lavoro, ma – come un *prius* rispetto al contratto stesso.

Ebbene, in realtà in questa affermazione si annida il rischio di un errore di prospettiva.

---

<sup>140</sup> U. Carabelli (2001a), 156 ss.

<sup>141</sup> Un riconoscimento largamente diffuso anche negli studi più recenti: v. A. Lassandari (2001), 322 ss.; A. Viscomi (1997b), 168 ss.



Dire, nell'ambito di un discorso giuridico, che l'organizzazione 'preesiste' al contratto, potrebbe, infatti, significare nella prospettiva giuridica delineata nel paragrafo che precede, affermare che esiste un'organizzazione di atti e negozi preesistenti al contratto di lavoro, onde quest'ultimo giunge ad inserirsi in essa. Ma da questo punto di vista si tratterebbe di una situazione che – per quanto, come si è detto, indubbiamente possibile – sarebbe del tutto irrilevante sul piano sia della funzione del contratto di lavoro medesimo, sia della struttura dell'obbligazione tipizzante.

Qualora, invece, come parrebbe nelle intenzioni di coloro che normalmente ricorrono all'immagine dell'inserzione nell'organizzazione di impresa, si volesse far riferimento al dato 'materiale' dell'ingresso del lavoratore in un luogo in cui vi sono altri lavoratori nonché altri fattori della produzione con i quali deve essere armonizzata la sua prestazione, si intenderebbe in realtà affermare che, dal punto di vista giuridico, quel dato rileva ai fini dell'adempimento come insieme di regole dell'organizzazione – intese nel senso sopra precisato – che attraverso l'esercizio del potere direttivo, determinano la specificazione o conformazione del comportamento solutorio.

Insomma, quando si sostiene che l'organizzazione del lavoro preesiste e che il lavoratore si inserisce all'interno di essa, in realtà si intende affermare che essa non sorge dal contratto, ma sul contratto si proietta, anche in termini prospettici e dinamici: l'attività del prestatore deve infatti essere prestata in osservanza delle regole tecniche dell'organizzazione del lavoro (a loro volta componenti altresì della complessiva organizzazione dell'attività datoriale), quali concepite e definite *a latere creditoris*, e che, attraverso l'esercizio del potere direttivo – ma ovviamente nei limiti in cui quest'ultimo può legittimamente manifestarsi nell'ambito del rapporto – divengono regole di governo del singolo rapporto di lavoro.

Da questo punto di vista, l'affermazione – fatta ad altri fini – secondo cui il potere direttivo appare un «figura giuridica complessa», per cui, in una «prospettiva di osservazione per così dire esterna [esso] è momento dell'organizzazione», mentre in una prospettiva di osservazione interna [esso] è organizzazione»<sup>142</sup>, può ben servire anche ai nostri fini, purché si specifichi che con il termine organizzazione nel primo caso ci si riferisce, appunto, alle regole di organizzazione del lavoro di cui si è appena detto, che assumono valore giuridico proprio attraverso il suo esercizio; laddove nel secondo caso ci si riferisce ad una funzione del potere direttivo alla quale l'ordinamento non attribuisce nessun rilievo giuridico nell'ambito

---

<sup>142</sup> A. Perulli (1992), 134-5.

del rapporto obbligatorio di lavoro, se non, come si è già più volte detto, in termini di mera soggezione al potere stesso.

L'importanza di queste precisazioni risulta con evidenza ove si consideri che frequentemente, anche a causa dei molteplici significati attribuibili al termine organizzazione, c'è il rischio di sovrapporre più piani del discorso. Si prenda ad esempio, l'interessante riflessione di Lorenzo Gaeta, il quale, dopo aver sviluppato un ragionamento critico nei confronti della costruzione di Persiani, sul presupposto della necessità di riconoscere nel rapporto di lavoro un contenuto tipicamente conflittuale («nel senso», dice l'autore, «di indifferenza al risultato»), giunge poi a riconoscere che l'organizzazione rileva sul contratto «in termini funzionali, di mera 'attribuibilità' tecnica»: l'imprenditore, afferma l'autore, «è ... un'autorità privata ... che ... può esigere dal proprio dipendente ... ciò che è funzionale allo scopo 'tecnico' dell'organizzazione ... nei modi e nei limiti contrattualmente ammessi; e l'inserimento di fatto nell'impresa può essere interpretato ... come fonte di obblighi relativi alle esigenze di questa»<sup>143</sup>.

Orbene, io credo, che occorra chiarire il senso di queste affermazioni alla luce dell'analisi fin qui condotta; ove non precisate, infatti, essere rischierebbero di essere fuorvianti.

Gaeta, a differenza degli autori che sono stati considerati in apertura di questo lavoro – i quali avevano valorizzato l'aspetto 'volitivo' della collaborazione – fa più 'asetticamente' ricorso ad un concetto di organizzazione costruita come insieme di elementi tecnici obiettivi, di cui predica l'incidenza diretta sul contratto di lavoro. Va detto, peraltro, che gli unici vincoli tecnici, anche di tipo organizzativo, che possono rilevare *direttamente* sul piano dell'obbligazione di lavoro sono quelli che gravano in capo al lavoratore per effetto del criterio di diligenza 'professionale' di cui all'art. 2104, co.1°, c.c.

Questa, infatti, in virtù del richiamo alla natura della prestazione dovuta contenuto nell'art. 2104, co. 1°, c.c., ed in sintonia con la diligenza professionale di cui all'art. 1176, co. 2° c.c., è stata configurata come diligenza professionale – nel senso tanto di «diligenza propria del debitore che esercita professionalmente l'attività convenuta», quanto di «diligenza che si risolve nell'esecuzione professionale della prestazione»<sup>144</sup> – la quale richiama parametri di comportamento conformi al patrimonio di esperienze e conoscenze tecniche riconducibili alle 'regole dell'arte', evidentemente riferite all'attività oggetto dell'obbligazione

---

<sup>143</sup> L. Gaeta (1993b), 208-9.

<sup>144</sup> A. Viscomi (1997b), 152 ss.

contrattuale<sup>145</sup>. A tali vincoli, poi, potranno anche ricondursi regole generali di tipo organizzativo (e cioè relative al come il debitore debba relazionarsi con gli altri lavoratori e gli altri fattori della produzione), ma sempre e soltanto nei limiti in cui esse siano parte integrante, appunto, delle regole professionali del tipo di attività lavorativa svolta.

Per quanto attiene, invece, alle ben più specifiche regole tecnico-organizzative, che riguardano l'inserzione concreta dell'attività lavorativa del prestatore nell'ambito dell'attività del datore di lavoro (e dunque attinenti anche ai profili organizzativo-relazionali della specifica prestazione), la loro definizione ed applicazione è rimessa, per quanto sin qui detto, alle decisioni ed alle scelte del creditore della prestazione e, quindi, all'esercizio del potere direttivo, e la loro 'efficacia' organizzativa rientrerà integralmente nella responsabilità – nonché nel rischio – del datore di lavoro. Si tratterà normalmente di regole tecniche di portata generale ma codificate ed applicate dal datore di lavoro (più chiaramente, di regole tecniche di un «procedimento mediato nelle sue componenti basilari dalla tradizione, ma su tale base spesso modificato, innovato, perfezionato da chi lo adotta»<sup>146</sup>. In tal senso, il riferimento all'interesse dell'impresa come parametro della diligenza del lavoratore contenuto nell'art. 2104, co. 1°, c.c., deve, a mio avviso, essere posto in connessione con questo profilo: la diligenza, in quanto criterio oggettivo di misurazione dell'esatto adempimento nel senso appena precisato, deve riguardare anche il profilo dell'osservanza «delle disposizioni per l'esecuzione e per la disciplina del lavoro», attraverso le quali viene appunto soddisfatto, nello schema tipico del contratto di lavoro subordinato, l'interesse organizzativo del datore di lavoro.

Concludendo, si può affermare che le specifiche regole su cui il datore di lavoro fonda la propria organizzazione del lavoro sono in grado di esprimere un'incidenza sul piano del contenuto obbligatorio del rapporto di lavoro soltanto attraverso l'esercizio del potere direttivo, quale strumento di organizzazione 'esterna' ed 'interna' della prestazione di lavoro e di determinazione delle regole di disciplina del lavoro, nonché di accertamento del rispetto delle disposizioni per l'esecuzione e la disciplina del lavoro e dell'esatto adempimento dell'obbligazione di lavoro. In questo senso, il potere direttivo ha la diretta funzione di organizzare la prestazione di lavoro; dunque, su di un piano strettamente giuridico, il c.d. *potere organizzativo* del datore di lavoro, riferito al contratto di lavoro, altro non è se non il potere direttivo colto, appunto, nella sua essenziale funzione organizzativa. E' evidente, peraltro, che, proprio in

---

<sup>145</sup> A. Viscomi (1997a), 232-3 e Id. (1997b), 102-4.

<sup>146</sup> Ancora L. Gallino (1978), 713

quanto tale, il potere direttivo è anche in grado di soddisfare l'interesse del datore di lavoro, esterno al contratto di lavoro subordinato, all'organizzazione *complessiva* del lavoro e più in generale all'esercizio organizzato della sua attività produttiva.

Val la pena di precisare che quanto appena detto non significa, ovviamente, negare che anche gli altri poteri che l'ordinamento riconosce al datore di lavoro nell'ambito del contratto di lavoro, e specificamente il potere di modificare tempo e luogo dell'adempimento nonché l'oggetto stesso dell'obbligazione (attraverso il mutamento delle mansioni), abbiano la funzione di assicurare il soddisfacimento di specifiche esigenze organizzative: solo che, come già visto in precedenza, tali poteri sono da configurare come esterni alla struttura dell'obbligazione fondamentale del contratto e dunque, in punto di diritto, come 'eccedenti' la funzione essenziale di quest'ultima. Sul potere modificativo relativo alle mansioni, tuttavia, sarà necessario tornare tra breve, data la tendenza, dopo la novella statutaria dell'art. 2103 c.c., a sovrapporlo allo stesso potere direttivo.

Un interessante profilo di questa costruzione è quello della c.d. 'natura aperta' del potere direttivo<sup>147</sup>, ovvero l'impossibilità «di schematizzare in via generale gli atti di esercizio del potere direttivo in senso proprio», specificandosi essi solo in rapporto al concreto dato organizzativo; riflessioni queste che vanno accolte nella misura in cui si ritagli un significato corrispondente a quanto detto in precedenza circa i contenuti reali da assegnare allo stesso potere.

Altro aspetto del potere direttivo, che emerge dalle considerazioni che precedono e che val la pena di sottolineare, anche per le implicazioni sul seguito della trattazione, è che, poiché a tale potere è conferita la funzione di rendere la prestazione di lavoro armonica con gli altri fattori produttivi, esso non può che avere carattere di continuità nel tempo, in corrispondenza della continuità del vincolo giuridico intrinseca al contratto di lavoro subordinato, in quanto contratto di durata. Occorre, tuttavia, precisare questa affermazione alla luce di quanto si è detto circa la natura del potere direttivo, e cioè che la sua sussistenza giuridica non implica necessariamente il suo esercizio materiale. Ebbene, ciò significa che alla possibile istantaneità del comando materiale (il quale, se si vuole, è teoricamente non necessario nemmeno nella fase iniziale del rapporto, qualora la specificazione e conformazione iniziale della prestazione avvenga nel contratto) potrebbe far seguito un periodo indeterminato in cui non ve ne siano altri: anche in questo caso non si potrebbe che constatare che a quell'istantaneità corrisponde la continuatività nel tempo

---

<sup>147</sup> Così, ma in altra prospettiva, A. Perulli (1992), 114.

dell'effetto imperativo di quel comando, ferma restando la giuridica facoltà del datore di lavoro di sostituirlo, qualora ne ravvisi l'opportunità, con un altro successivo (cfr. *supra* rif. critico a Napoli). Si tratta, come si dirà, di un profilo estremamente importante a fronte dei più recenti mutamenti dei metodi di organizzazione del lavoro, nonché delle alternative tipologiche disponibili per la soddisfazione delle stesse esigenze organizzative.

## **10. Impresa, organizzazione del lavoro e attività contrattualmente dovuta. La professionalità 'acquisita' ed il nuovo orizzonte della 'competenza': vecchi e nuovi modelli, vecchie e nuove interpretazioni del dato normativo.**

Si è accennato in precedenza che l'art. 2103 c.c., nel definire la prestazione manuale o intellettuale dovuta dal lavoratore, fa riferimento al concetto di *mansioni*, nelle quali viene concordemente rinvenuto il *contenuto* della prestazione stessa: si tratta di quell'insieme di compiti che il lavoratore si vincola contrattualmente a svolgere, non in modo cumulativo, ma selettivamente, in ragione dell'esercizio del potere direttivo, nella sua funzione specificativa, di 'organizzazione esterna' della prestazione; si è inoltre affermato, al riguardo, che mentre l'oggetto dell'obbligazione è determinato dal contratto, il potere di specificazione individua e rende esigibile di volta in volta, dal datore di lavoro, il singolo comportamento tra quelli rientranti nell'ambito dell'oggetto stesso. Infine, si è precisato che, operando il potere direttivo all'interno dei confini dell'oggetto dell'obbligazione convenuta nel contratto, la modificazione unilaterale delle mansioni convenute – di cui sempre alla stessa disposizione – costituisce effetto di un potere modificativo che non è riconducibile al potere direttivo stesso.

Non è intenzione né compito di questo lavoro ripercorrere le molteplici letture che, a partire dal 1970, sono state date della complessa disposizione contenuta nell'art. 2103 c.c. Qui è tuttavia necessario soffermarsi su alcuni aspetti del dibattito che assumono particolare rilievo ai fini della trattazione ancora da svolgere.

A) In un contributo di alcuni anni or sono Mario Grandi aveva con acutezza considerato che «mansioni, qualifiche e categorie sono gli istituti formali, frutto di una concettualizzazione tutta convenzionale dell'esperienza organizzativa del lavoro propria di una data ambientazione *storica* dell'impresa industriale, in cui il legislatore ha trascritto giuridicamente la tipologia e l'organizzazione delle posizioni di lavoro

soggettive e/o dei profili professionali soggettivi, costituibili inizialmente mediante la formazione del rapporto ed assunti, nella dinamica attuativa del rapporto stesso, ad indicatori del contenuto qualitativo e dei limiti oggettivi del comportamento dovuto»<sup>148</sup>.

In effetti, è ormai opinione largamente condivisa che la disciplina appena ricordata appartenga ad un'epoca caratterizzata dal predominio, da un lato, del modello di rapporto di lavoro subordinato a tempo pieno e indeterminato e, dall'altro, del modello della fabbrica integrata e verticalizzata, rigida ed immutabile, strutturata secondo i principi dell'organizzazione della produzione e del lavoro di tipo taylorista-fordista<sup>149</sup>; una realtà connotata da una divisione del lavoro gerarchica e parcellizzata, dalla rigidità e ripetitività delle mansioni attribuite a ciascun lavoratore e da una puntuale e quasi ossessiva predeterminazione dei tempi e ritmi di lavoro<sup>150</sup>. Di qui l'assegnazione al lavoratore di una 'posizione' o 'ruolo concreto'<sup>151</sup>, che definisce 'obiettivamente' i compiti concreti e la collocazione del prestatore nella struttura verticale dell'impresa, nonché la prefigurazione di una progressiva crescita professionale egualmente rigida e sostanzialmente preordinata.

In questo assetto, la contrattazione collettiva (ma si pensi anche al ruolo delle fonti statistiche) ha svolto la sua fondamentale funzione di integrazione del dato normativo legale, attraverso la definizione dei sistemi di classificazione e descrizione delle posizioni lavorative e delle carriere professionali, con la correlativa fissazione dei concreti e differenziati valori della corrispettività retributiva.

Nel contempo, sul versante dell'interpretazione dottrinale e giurisprudenziale della disciplina legale cui ci si è appena riferiti, nel corso di una prima, lunga fase di applicazione della nuova disciplina dell'art. 2103, co. 1°, c.c. si sono affermati e consolidati orientamenti che in larga misura miravano ad irrigidire la possibilità di un utilizzo professionalmente flessibile della prestazione del lavoratore; e ciò è avvenuto, da un lato, in relazione alla definizione del concreto *contenuto* della prestazione dedotta in contratto e, dall'altro lato, in relazione sia alla configurazione stessa del *potere* unilaterale di modificazione delle mansioni, sia, più specificamente, alla definizione del concetto di '*equivalenza*'.

Cercando di ripercorrere in modo estremamente sintetico, e con inevitabili semplificazioni, tali orientamenti, si può osservare, sotto il

---

<sup>148</sup> M. Grandi (1986), 256.

<sup>149</sup> Peraltro, per più precise considerazioni sul rapporto tra taylorismo e fordismo, spesso impropriamente sovrapposti, v. G. Bonazzi (1998), 139 ss.

<sup>150</sup> V. sin d'ora R. Santucci (1997), 131 ss.; M. Brollo (1997), 36 ss.

<sup>151</sup> F. Liso (1982), 162 ss.

*primo profilo*, che il referente concettuale per la definizione del concreto insieme dei compiti rientranti nell'attività dovuta, quale oggetto dell'obbligazione dedotta in contratto, era stato rappresentato, almeno fino alla riforma statutaria, dalla riflessione di Gino Giugni, il quale, nel magistrale studio sulle mansioni, di alcuni anni antecedente la suddetta (1963), aveva segnalato che il mercato del lavoro, «che è un mercato di 'qualifiche'», crea un raccordo soltanto indiretto tra la qualifica soggettiva del prestatore e quella dedotta nel rapporto. Così, se, da un lato, il lavoratore «non viene assunto per tutti i compiti che è in grado di svolgere, ma solo per quelli che *normalmente* attengono alla sua posizione nel mercato del lavoro», dall'altro la prestazione dovuta «non coincide necessariamente con le figure funzionali abitualmente indicate nei contratti collettivi o nella prassi del collocamento come 'qualifiche' o 'professioni'», bensì, più specificamente, include «tutte le prestazioni che, secondo criteri di normalità ambientali – proprie, quando parte del rapporto sia l'imprenditore, del luogo dove ha sede l'impresa (art. 1368 c.c.) –, appaiano attinenti alla figura professionale tipica a cui il prestatore è nel concreto riferibile»<sup>152</sup>.

Questa costruzione, la quale poneva al centro del procedimento di individuazione della prestazione dovuta la *qualifica* – da Giugni, com'è ben noto, intesa come variante semantica di 'mansioni'<sup>153</sup> – faceva dunque riferimento «ad una figura astratta, idealmente rappresentativa della serie ... di compiti esigibili dal lavoratore nell'ambito di un'organizzazione produttiva ideale»<sup>154</sup>. Ciò era evidentemente possibile proprio in virtù della ideale coincidenza tra l'astratta divisione del lavoro definibile alla luce delle concezioni organizzative tayloristico-fordiste e quella concretamente riferibile ad un'impresa calata in una determinata realtà territoriale. Di qui la possibilità di ipotizzare, altresì, una generale posizione professionale del lavoratore, relativamente spendibile nel mercato del lavoro esterno, comunque collegata alla professionalità soggettiva.

Dopo lo statuto dei lavoratori, peraltro, la lettura di Giugni, è stata parzialmente rimessa in discussione. Si è infatti osservato che essa, efficacemente coerente con un sistema in cui «vige il principio della libera modificabilità (anche in senso peggiorativo) per via convenzionale dell'identità della prestazione e della posizione del lavoratore nell'ambito dell'organizzazione», risultava, invece, inadeguata rispetto agli sviluppi dell'organizzazione industriale del lavoro, nonché alla nuova disciplina

---

<sup>152</sup> G. Giugni (1963), 120-1; v. anche E. Ghera (1984), 393.

<sup>153</sup> G. Giugni (1963), 32.

<sup>154</sup> Così F. Liso (1982), 165.

introdotta dallo statuto dei lavoratori. Fermi restando i presupposti teorici del ragionamento giugnano (pur senza più richiamare la tipicità ambientale *ex art.* 1368, co. 2°, c.c., bensì gli artt. 1362 e 1366 c.c.), si è così rilevato che il riferimento alle figure professionali del mercato del lavoro esterno rimaneva troppo astratto, occorrendo invece – passando dalla divisione astratta alla divisione concreta del lavoro – considerare più specificamente la concreta organizzazione produttiva in cui si inserisce la prestazione lavorativa; e ciò anche al fine di meglio «soddisfare il requisito della determinatezza dell'oggetto del contratto»<sup>155</sup>. In alternativa alla 'qualifica', pertanto, come referente per la determinazione del contenuto della prestazione dovuta viene così assunta la 'posizione', ovvero sia quell'elemento in cui, secondo la sociologia del lavoro, si scompone l'organizzazione reale del lavoro, e che viene concretamente occupato dal lavoratore<sup>156</sup>. Il riferimento alla 'posizione' – che non consiste soltanto nel singolo 'posto' di prima o successiva assegnazione, ma nell'insieme di 'posti' ad esso strettamente correlati che la identifica in quello specifico 'contesto ambientale' – consente, così, di definire più rigorosamente nei suoi contorni la prestazione dovuta, rispetto alla quale poi misurare la legittimità degli spostamenti; esso, inoltre, lascia anche implicitamente trasparire il maggior rilievo assunto negli sviluppi dell'organizzazione dai fattori di specificità aziendale, determinanti ai fini della maturazione di una 'professionalità acquisita' del lavoratore altrettanto specifica (e peraltro, in quanto tale, non facilmente 'esportabile' nel mercato del lavoro).

Sotto il *secondo profilo*, molteplici sono le posizioni che sono affiorate nel dibattito giuslavoristico subito dopo l'emanazione dello statuto dei lavoratori in merito alla permanenza o meno di uno *jus variandi* in capo al datore di lavoro (ai fini dell'analisi qui svolta, ci interesseremo peraltro solo alla mobilità verso mansioni 'equivalenti'). Si va dalla tesi che, negando la sopravvivenza di esso, ha ricondotto integralmente al potere direttivo il potere di modificare in senso orizzontale le mansioni del lavoratore, finendo così per dilatare fino alle mansioni equivalenti il contenuto della prestazione dovuta<sup>157</sup>; a quella che ha riaffermato l'esistenza di uno *jus variandi* di tipo generale, ma senza distinzione tra modifiche temporanee e definitive, e dunque con scarso rilievo pratico (ma importante dal punto di vista concettuale, ai fini della delimitazione

---

<sup>155</sup> F. Liso (1982), 164-7, anche nt. 48.

<sup>156</sup> F. Liso (1982), 163 ss.

<sup>157</sup> U. Romagnoli (1972), 175; M. Persiani (1971), 17-8. Per altri rife. v. F. Liso (1982), 153-4, note 24 e 25.



dell'oggetto) rispetto alla precedente<sup>158</sup>; a quella che – recuperando dalla precedente disciplina la logica sottostante al limite delle esigenze dell'impresa – ha ribadito l'esistenza di uno *jus variandi* da esercitare nel rispetto della clausole generali della buona fede e correttezza<sup>159</sup>; a quella ancora di tipo 'compromissorio' che – recuperando dal periodo pre-statutario il principio dell'intrinseca temporaneità degli spostamenti da *jus variandi*, e operando un parziale recupero della tesi 'consensualista' – ha riconosciuto la persistenza di uno *jus variandi* per le modificazioni temporanee, ma ha richiesto il consenso del lavoratore per quelle definitive<sup>160</sup>, ed infine a quella – affiorata alle origini del dibattito post-statutario, ma ripresa più recentemente – secondo la quale ogni spostamento a mansioni equivalenti sarebbe assoggettato al consenso del lavoratore<sup>161</sup>. Una sorta di 'crescendo' di tutele avente l'effetto di rafforzare la posizione del lavoratore rispetto alla pretesa modificativa del proprio datore di lavoro.

Ancora più significativa è stata, peraltro, l'evoluzione delle posizioni della dottrina e della giurisprudenza in relazione alla definizione del concetto di 'equivalenza', per il quale va subito detto che, data la formulazione letterale dell'art. 2103, co. 1°, c.c., si è ben presto esclusa la sua valenza 'economico-retributiva' (in quanto a sua volta assicurata dalla specifica formula 'senza alcuna diminuzione della retribuzione'), sostenendosi il suo valore protettivo nei confronti della professionalità. In questa prospettiva, la dottrina e la giurisprudenza hanno elaborato una serie di limiti che servono a definire il concetto di equivalenza, condizionando la legittimità dello spostamento. Così, è stato anzitutto richiesto che le mansioni di provenienza e di destinazione siano collocate dal contratto collettivo nel medesimo livello di classificazione; ma poi anche che le mansioni di destinazione consentano al lavoratore l'utilizzazione del corredo di nozioni, esperienza e perizia acquisito nella fase pregressa del rapporto di lavoro o, ancora più specificamente, che i compiti lavorativi di provenienza e destinazione appartengano ad una medesima 'area professionale'<sup>162</sup>, «intendendosi per essa un insieme di mansioni tutte presupponenti le medesime conoscenze teoriche e capacità pratiche il cui svolgimento permetta al lavoratore la conservazione del patrimonio professionale acquisito»<sup>163</sup>. Talora sono

---

<sup>158</sup> E. Ghera (1984), 394; Dell'Olio (1986), 92 ss. (Estratto). Per altri rife. v. C. Pisani (1996), 14, nt. 10.

<sup>159</sup> Ancora rife. in C. Pisani (1996), 70 ss.

<sup>160</sup> C. Assanti (1972), 147; F. Liso (1982), 169 ss.

<sup>161</sup> G. Suppiej (1972), 37 ss.; C. Pisani (1996), 97 ss.

<sup>162</sup> F. Liso (1982), 177.

<sup>163</sup> C. Pisani (1996), 113.

state, poi, prospettate anche ulteriori valutazioni, come ad esempio l'accertamento che lo spostamento non sia svantaggioso per il lavoratore dal punto di vista della collocazione gerarchica, del controllo cui deve sottostare, del prestigio interno ed esterno, della possibilità di sviluppo della carriera, della misura del rischio e dell'aggravio fisico<sup>164</sup>. Invece non ha avuto successo la posizione secondo la quale la norma imporrebbe la funzionalizzazione della mobilità alla crescita professionale del lavoratore<sup>165</sup>.

Orbene, nei confronti di questi sviluppi, si è osservato che essi – coerentemente con la prevalenza dei sistemi di produzione organizzati sulla base del modello tayloristico-fordista, cui si è sopra accennato – hanno consentito di attuare una tutela della professionalità di tipo difensivo e 'conservativo', o meglio ancora una tutela di una professionalità 'statica' ancorata al patrimonio professionale acquisito dal lavoratore, ed identificabile con il suo 'saper fare', cioè con le conoscenze tecniche e capacità pratiche attinenti all'esperienza lavorativa maturata nell'impresa (una professionalità, dunque, di tipo 'oggettivo', da non confondere con quella di tipo 'soggettivo', ovvero con il 'sapere' posseduto dallo stesso sulla base delle sue personali istruzione, formazione ed esperienza esterne, ed eventualmente certificata da specifici titoli). Si è peraltro altresì sostenuto che siffatta prospettiva non è più adeguata ai nuovi modelli di organizzazione del lavoro, che sull'onda della globalizzazione dei mercati e della competizione totale, dell'innovazione tecnologico-informatica, dei metodi di comunicazione ed informazione applicati alla produzione di beni e servizi, stanno modificando in modo radicale, e probabilmente irreversibile, tanto il contenuto del lavoro quanto il concetto stesso di professionalità<sup>166</sup>.

B) Non è evidentemente possibile, in questa sede, soffermarsi analiticamente sugli aspetti da ultimo enunciati, sui quali è disponibile ormai una bibliografia folta ed approfondita<sup>167</sup>. E' invece essenziale ai nostri fini, riflettere, ancora una volta in modo estremamente sintetico, sulle implicazioni che le predette vicende hanno avuto, ed anzi stanno ancora avendo, sul piano del contenuto della prestazione di lavoro e sulla professionalità dei lavoratori.

Il tramonto della produzione di massa – alla cui intrinseca necessità di soddisfare la variabilità quantitativa di merci è stato funzionale lo

---

<sup>164</sup> Per una panoramica, v. ancora C. Pisani (1996), 112 ss.

<sup>165</sup> U. Romagnoli (1972), 179 ss., spec. 185.

<sup>166</sup> B. Veneziani (1987), 47; F. Carinci (1985), 225 ss.; C. Pisani (1996), 119; M. Brollo (1997), 134 ss., spec. 143 ss.)

<sup>167</sup> Oltre agli autori cit. in nota al primo parag. Sia consentito di rinviare, anche per altri rinvii, a U. Carabelli (1999), 185 ss.

sviluppo e consolidamento modello dell'impresa tayloristico-fordista – e l'emersione di strategie di consumo ispirate alla diversificazione anche qualitativa di beni e servizi – da offrire in un mercato ormai reso senza confini spaziali e temporali dalle nuove tecnologie informatiche, e perciò governato da un principio assoluto di concorrenza (dunque dall'imperativo del contenimento dei costi) – ha stimolato, già nel corso degli anni '80, un profondo ripensamento dei modelli dominanti di organizzazione e divisione del lavoro (data, appunto, l'incapacità del taylorismo-fordismo di soddisfare l'esigenza della variabilità qualitativa del prodotto<sup>168</sup>).

Influenzate dai modelli giapponesi ed americani della *total quality*, del *just in time*, della *slim* o *lean production* e del *management by objectives*, le imprese industriali italiane, e con esse quelle commerciali e dei servizi – nonché in parte anche quelle agricole<sup>169</sup> – si sono impegnate in un intenso e profondo processo di riorganizzazione, oltre che di ristrutturazione e riconversione, nella convinzione della necessità di ribaltare la tradizionale prospettiva trasmessa dal modello tayloristico-fordista: quella del dominio della macchina, con i suoi tempi ed i suoi ritmi, con le sue quantità e la sua fisicità, sull'uomo-lavoratore, chiamato a comportarsi come semplice 'strumento', e dunque a sacrificare la sua intelligenza e la sua volontà all'obbedienza passiva<sup>170</sup>. L'idea dominante è, infatti, che nella nuova fase, aperta dall'operare combinato dei fattori sopra ricordati, occorra riposizionare al centro del sistema produttivo l'uomo, con le sue conoscenze, con la sua intelligenza, poiché è solo l'uomo, in quanto singolo, o in quanto parte di una gruppo, che può essere in grado di governare le nuove forme della 'produzione flessibile'.

Solo l'uomo, infatti, è in grado di sviluppare quella spirale virtuosa di conoscenze dalla quale dipende – grazie alla circolazione istantanea dell'informazione, consentita dall'applicazione delle *ICT (Information and Communication Technologies)*<sup>171</sup> – il processo di innovazione permanente che specializza la posizione di mercato dell'impresa e la rende capace di sfidare i tumultuosi flutti della concorrenza globale. Se ci si fa mente locale, si è in presenza di una sorta di vendetta del sistema che, quanto più introietta tecnologia, tanto più rende determinante l'apporto di professionalità dell'uomo: nella storia industriale il lavoro è sempre stato 'materialmente' indispensabile, ma il lavoratore era un elemento d'attrito rispetto al funzionamento della macchina, per quanto l'organizzazione taylorista mirasse a contenere tale effetto di dispersione; ora, invece, nell'organizzazione *post-taylorista*, fermo restando il carattere

<sup>168</sup> P. Méhaut - J. Delcourt (1995), 18-19 : M. Cevoli (2002), 20.

<sup>169</sup> A. Jannarelli (1993).

<sup>170</sup> H. Braverman (1976), 85 ss..

<sup>171</sup> Su cui v. da ultimo E. Rullani (2001a), 7 ss.

indispensabile della prestazione di lavoro nella sua 'materialità' (peraltro ormai spesso tale solo nominalmente), si colora di 'indispensabilità' anche l'elemento razionale e volitivo di essa<sup>172</sup>. Pur se talvolta affiora il sospetto di essere in realtà in presenza, più che di un post-, di un neo-taylorismo, dato che anche nei nuovi modelli del capitalismo cognitivo si rinviene oggettivamente (nonostante le forme diverse) il DNA dell'autorità, dello sfruttamento del lavoro, del controllo altrui dei mezzi e dei fini del processo<sup>173</sup>.

Come è stato ben osservato, i nuovi modelli organizzativi enfatizzano «la qualità dell'apporto umano al processo produttivo, riconoscendo al lavoro umano la capacità di adattamento a contesti in continua trasformazione, di risoluzione di problemi nuovi e non previsti, di relazione con realtà complesse e di interpretazione e lettura di dati non standardizzati, di intervento su situazioni critiche e di scostamento dalla normalità»<sup>174</sup>. Le *ICT* spingono, così, verso l'obsolescenza interi gruppi e figure professionali legati al lavoro tradizionale, inducendo una progressiva conversione delle tradizionali attività di trasformazione e lavorazione di materiali in attività di controllo, verifica, manutenzione coordinamento di sistema, attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie<sup>175</sup>. Affiorano invece 'analisti simbolici'<sup>176</sup>, *knowledge workers*, figure professionali capaci di manipolare idee, di gestire informazione e di utilizzare il 'linguaggio' come strumento di produzione<sup>177</sup>, lavoratori in possesso delle conoscenze e dell'esperienza che consentono loro di selezionare – tra l'altro *in tempo reale*, grazie anche all'uso delle *ICT*<sup>178</sup> – tra le possibili soluzioni quella ottimale (*best way*) volta a volta richiesta dal processo.

All'«ordine» derivante dalla pianificazione e codificazione tayloristico-fordista – 'chiuso' nella propria realtà aziendale di riferimento, e fondato sulla razionalizzazione della prevedibilità – si sostituisce il «caos» di quella post-taylorista<sup>179</sup> – 'aperto' all'ambiente globale, e fondato sulla razionalizzazione dell'incertezza<sup>180</sup>. E tuttavia, l'organizzazione che 'ascolta' e 'apprende'<sup>181</sup> è in grado di ricondurre continuamente ad unità

<sup>172</sup> G. Bonazzi (1998), 162; M. Revelli (1997), 50.

<sup>173</sup> Si v. al riguardo M. Revelli (2001), 172 ss.

<sup>174</sup> F. Guarriello (2000), 4.

<sup>175</sup> F. Butera (1999), 37; A. Accornero (1997), 107; M. Revelli (1997), 48.

<sup>176</sup> R. Reich (1993), 269 ss.; F. Butera (1999), 39 ss.

<sup>177</sup> C. Marazzi (1997), 66; M. Pedrazzoli (1998), 55-6

<sup>178</sup> M. Agostinelli (1997), 57 ss.; J. Rubery – D. Grimshaw (2001).

<sup>179</sup> D. Callini (2001), 114-5; M. Revelli (1997), 68 ss.; E. Rullani (1998), 13 ss. In generale su ordine e caos nella modernità v. G. Balandier (1991).

<sup>180</sup> Cfr. M. Rispoli, 74. V. anche per spunti R. Santucci, 134 ss.

<sup>181</sup> M. Crozier (1990); A. Accornero (1997), 110;

gli infiniti tasselli del *puzzle* organizzativo, ed il disegno di quest'ultimo si ricompone in forme e strutture sempre diverse: l'organizzazione diviene dinamica, manifestandosi sempre più come un processo inarrestabile (si parla significativamente sempre più frequentemente di *organizing* piuttosto che di *organization*), caratterizzato da flussi di comunicazione intercorrenti tra punti distanti, distinti ma non separati; e ciò induce a riconsiderare perfino il concetto di confine dell'organizzazione stessa<sup>182</sup> (ma sul punto v. *infra*, le connessioni di questo aspetto con i processi di esternalizzazione).

L'organizzazione, peraltro, funziona per il tramite dei soggetti che la compongono, e pertanto è in realtà al loro 'agire riflessivo' (nel senso, appunto, del suo naturale evolversi e permanente conformarsi alle sollecitazioni dell'ambiente esterno, in una ricerca senza fine della riduzione delle complessità, secondo la lettura autopoietica luhmanniana) che è appunto affidato il compito di soddisfare i nuovi parametri della produzione flessibile.

Ciò che nella nuova dimensione organizzativa viene richiesto al lavoratore non è più il 'sapere' e il 'saper fare', quali elementi costitutivi di una professionalità 'statica' acquisita nella scansione temporale dei vari momenti esistenziali (dalla fase della formazione a quella del lavoro: v. *infra*), bensì il 'sapere come fare', quale indice del bagaglio professionale 'potenziale' del lavoratore, di una professionalità dinamica ed evolutiva, o meglio ancora di una 'competenza' che, attraverso percorsi personali non legati al singolo posto di lavoro, viene alimentata da un'attività formativa continua e da esperienze lavorative plurime e differenziate (c.d. *sapere in azione*), e si manifesta nella capacità di autonoma assunzione delle scelte e decisioni necessarie (*problem solving*), ed anzi imprescindibili, per il funzionamento del sistema<sup>183</sup>. Il contesto lavorativo, dunque, continua ad essere fonte continua di apprendimento, ma in senso diverso dal passato (in cui vigeva il principio del *learning by doing*): non c'è più, come detto, una professionalità 'statica', *firm specific*, da acquisire e tutelare, bensì una 'competenza' da acquisire e da sviluppare (c.d. 'processiva'), e da poter poi spendere anche nel mercato<sup>184</sup>, al punto che si è parlato addirittura di una sorta di *rivincita* del mestiere<sup>185</sup>. Anche se, nonostante il lavoro possa essere ormai più 'descritto' che 'prescritto'<sup>186</sup>, non basta comunque il sapere perché esista la

---

<sup>182</sup> M. Cevoli (2002), 24.

<sup>183</sup> V. Rieser (1991), 92 ss.; A. Accornero (1997), 110-2; F. Butera (1999), 44 ss.; S. Meghnagi (2003).

<sup>184</sup> Ancora A. Accornero (1997), 112; E. Rullani (1999), 29 ss. e Id. (1998), 63.

<sup>185</sup> F. Guarriello (2000), 50.

<sup>186</sup> M. Cevoli (2002), 40.

competenza, poiché esso deve essere utilizzato dal soggetto nel momento giusto, nel modo giusto e nel posto giusto, cioè dev'essere 'contestualizzato'<sup>187</sup>. E ciò, oltre ad alimentare, appunto, la spirale virtuosa della conoscenza stessa (che si arricchisce sul piano tanto professionale che personale ed acquisisce sempre più un altissimo valore d'uso<sup>188</sup>), riversa nel contratto delicati problemi giuridici.

Così, più che 'mansioni' – intese come 'insiemi di compiti specifici' definiti entro confini relativamente precisi dalla divisione del lavoro, che ne attribuisce la responsabilità a differenti lavoratori in ragione dei loro *skills* differenziati – il prestatore è adesso obbligato a svolgere 'insiemi di funzioni'; ad agire, cioè, nel perseguimento di obiettivi predeterminati e normalmente condivisi, ma con tempi e modalità flessibili, in quanto lasciati nella sua piena disponibilità (ed anzi, talvolta risulta flessibile perfino il luogo della prestazione: si pensi a talune tipologie di telelavoro). Ecco perché, come già accennato, al lavoratore viene richiesto non solo di utilizzare sempre più i 'muscoli del cervello'<sup>189</sup>, ma soprattutto di prestare una 'collaborazione intelligente', sviluppata fino alla faticata responsabilità di 'fermare la linea'<sup>190</sup>; una collaborazione, peraltro, che risulta, a ben vedere, anche *essenziale* al sistema, dato il 'potere vulnerante' di fatto riversato nelle sue mani<sup>191</sup>. Insomma, per dirla con molti giuslavoristi, è necessaria meno soggezione e più collaborazione<sup>192</sup>, perché è solo grazie all'adesione ed al coinvolgimento personale, e non col comando autoritativo, che possono trovare soddisfazione i bisogni *flessibili* dell'organizzazione *flessibile* dell'impresa *flessibile*; e ciò, che prima riguardava soltanto un fascia alta di lavoratori addetti a compiti direttivi, tenderebbe progressivamente a divenire la regola e a caratterizzare in generale 'il lavoratore della conoscenza' del nuovo secolo<sup>193</sup>, anch'egli irrimediabilmente destinato ad trasformarsi in *uomo flessibile*<sup>194</sup>.

E' proprio questa configurazione (che naturalmente attiene alle imprese sensibili ai processi di ammodernamento organizzativo, tenuto comunque conto dell'esistenza di una vasta schiera di altre che restano ancora legate al palo di modelli organizzativi tradizionali), inoltre, che spinge a *de-verticalizzare* o, se si preferisce, *orizzontalizzare*, il processo

---

<sup>187</sup> D. Callini (2001), 115 ss.

<sup>188</sup> E. Rullani (2001a), 20.

<sup>189</sup> P. Thompson (2002), 48.

<sup>190</sup> A Accornero (1997), 129.

<sup>191</sup> G. Bonazzi (1998), 178 ss.

<sup>192</sup> F. Carinci (1985), 221; A. Garilli (1989), 171-2

<sup>193</sup> F. Butera (1999), 37 ss.; L. Frey (2002), 141 ss.

<sup>194</sup> R. Sennet (1999).

organizzativo, e dunque il rapporto intersoggettivo, secondo modelli di gerarchia 'piatta'<sup>195</sup>, in cui allo schema 'discendente' comando/obbedienza (e dunque subordinazione) si sostituisce quello 'piano' autonomia/controllo: non è solo un'inversione di direzione e di prospettiva, ma una rivoluzione logico-organizzativa che, operando sulla base di obiettivi, incide su ogni vicenda del processo produttivo, e su ogni aspetto del lavoro, contenutistico, temporale e logistico<sup>196</sup>. Al punto, poi, da rendere in fin dei conti irrilevante se l'obiettivo è definito in termini individuali o collettivi, in quanto, in questo secondo caso, si tratta solo di una moltiplicazione e complessificazione dei profili interattivi tra i componenti del gruppo o della squadra, comunque già presupposti dal sistema intrinsecamente cooperativo.

Queste riflessioni sono ormai acquisite nel dibattito giuslavoristico; ed è, infatti, sulla base di esse che si è giunti, ormai dalla prima metà degli anni '80, ad accusare l'art. 2103 c.c. di essere storicamente datato, o comunque di necessitare di un *restyling* interpretativo idoneo a metterlo in assonanza con siffatti sviluppi (v. *supra*). Si conviene, comunque, che, sul versante della determinazione della concreta prestazione dovuta (cui, evidentemente, deve essere poi rapportato anche l'ambito delle mansioni equivalenti), il riferimento alla nozione sociologica di 'posizione', o meglio ancora di 'ruolo', quale elemento base in cui si scompone l'organizzazione reale del lavoro, è idoneo a soddisfare l'esigenza di adeguamento appena indicata, in quanto in grado di includere i profili della '*complessità*', dell'*autonomia*' e dell'*importanza*' dei compiti da assolvere, connotando l'attività dovuta in ragione sia della sua funzione nel contesto produttivo sia dei suoi aspetti relazionali con gli elementi (gli uomini e gli altri fattori produttivi) del sistema<sup>197</sup>.

Procedendo ancora una volta per sommi capi in una ricognizione estremamente sintetica del complessivo dibattito, funzionale all'analisi qui condotta, va al riguardo precisato che la più recente dottrina ha ribadito che attraverso il concetto di 'ruolo' (inteso come ruolo sia 'atteso' che 'agito'<sup>198</sup>), è possibile dare rilievo agli sviluppi derivanti dai nuovi modelli organizzativi, in quanto esso è in grado di esprimere il senso «non soltanto delle singole operazioni svolte, ma anche dei comportamenti di cooperazione lavorativa, delle pratiche di lavoro, delle regole tecniche, dei comportamenti di assorbimento di variazioni tecniche ed organizzative, di quelli richiesti implicitamente dalla tecnologia»<sup>199</sup>.

---

<sup>195</sup>E. Rullani (1998) 62; F. Butera (1999), 45 ss.

<sup>196</sup>G. Bonazzi (1998), 170-2.

<sup>197</sup>C. Pisani (1996), 146 (ispirato dagli studi di F. Butera).

<sup>198</sup>Cfr. F. Guarriello (2000), 103.

<sup>199</sup>Così C. Pisani (1996), 145 ss., adeguatamente sviluppando le intuizioni di Liso.

A questo riguardo, taluno è tornato a far riferimento ai 'dati di esperienza o di tipicità ambientale' di cui all'art. 1368, co. 2° – secondo l'insegnamento risalente, come si è detto, a Gino Giugni – riconducendo a tali dati «i posti forgiati all'interno dell'azienda che il lavoratore andrà ad occupare nella concreta divisione del lavoro in uno specifico contesto produttivo»; e ciò al fine di integrare le indicazioni spesso parziali deducibili dall'autonomia collettiva<sup>200</sup>. Va detto, peraltro, che se il richiamo al criterio di normalità ambientale di cui all'art. 1368, co. 2°, c.c., era giustificabile ai tempi dello scritto di Giugni, quando il riferimento alla qualifica poteva in effetti essere riempito di contenuti specifici alla luce di «ciò che si pratica *nel luogo in cui è la sede dell'impresa*» – presumibilmente conoscibile dal lavoratore all'atto della conclusione del contratto – esso non pare utilizzabile ove lo si voglia intendere oggi con riferimento agli specifici modelli organizzativi adottati dall'impresa, di cui il lavoratore potrebbe non avere affatto cognizione prima di entrarvi: e d'altronde si è visto come già Liso avesse seguito altra strada.

Il riferimento al 'ruolo', oltre a consentire di includere nel contenuto della prestazione dovuta una serie di compiti aggiuntivi rispetto a quelli specifici delle tradizionali figure professionali, nonché le c.d. mansioni promiscue o polivalenti, è stato poi considerato utile altresì in relazione ad una rideterminazione del contenuto del concetto di equivalenza, rispetto al quale si è affermato che occorre passare dalla tutela (pregressa) di una professionalità 'statica' alla tutela di una professionalità 'dinamica': nel caso di spostamento 'orizzontale' ad altre mansioni equivalenti, si è detto, non si deve più *necessariamente* verificare la conservazione della professionalità acquisita nell'esperienza pregressa, ma si deve piuttosto accertare più in generale che le nuove mansioni – le quali possono anche avere nulla o molto poco da spartire con la professionalità acquisita nel periodo pregresso – siano almeno portatrici di nuova professionalità, e siano di non minor valore di quelle di provenienza, alla luce, appunto, dei profili della complessità, autonomia e importanza, sopra indicati<sup>201</sup>. E non distanti da questa posizione si collocano, a ben vedere, coloro che, forse troppo genericamente, hanno ritenuto necessario passare ad una tutela della professionalità 'potenziale' del lavoratore, espressa dal sapere polivalente che deriva dalla cultura di base, dalle attitudini e dalla capacità di adattamento del lavoratore<sup>202</sup>.

---

<sup>200</sup> M. Brollo (1997), 128-9.

<sup>201</sup> Ancora C. Pisani (1996), 145 ss., il quale, peraltro, addossa in questo caso al datore di lavoro l'onere di una «riqualificazione circoscritta soltanto a quella attuabile in un lasso di tempo ragionevolmente breve, o comunque non lungo»; A. Garilli (1989), 168 ss..

<sup>202</sup> Cfr. anche per riff. M. Brollo (1997), 155.



Per quanto riguarda poi specificamente il criterio dell'equivalenza, si è di recente affermato che esso avrebbe il contenuto elastico di una *clausola generale* 'in bianco' rinviante a 'dati di tipicità ambientale', sostanzialmente consistenti nelle valutazioni della contrattazione collettiva: «vista la sua 'vicinanza' alla realtà dell'organizzazione del lavoro», essa avrebbe, infatti, la capacità di raccordare la valutazione «alla razionalità materiale dell'economia e ai rapporti di mercato sui quali interagiscono le organizzazioni sindacali in un certo momento storico ed in uno specifico contesto aziendale»<sup>203</sup>, pur se è difficile negare, essendo l'equivalenza un criterio legale, la possibilità per il magistrato di sindacare le valutazioni della contrattazione collettiva<sup>204</sup>.

Infine, va ancora ricordato che si è tornati a riproporre la riconduzione del potere modificativo di cui all'art. 2103, co. 1°, c.c. nell'ambito del potere direttivo, seppure inteso 'in senso lato', così formalmente estendendo, anche sotto questo profilo, a tutta l'area dell'equivalenza il debito lavorativo derivante dal contratto (ed in tal modo viene superato anche il problema dei limiti ulteriori in passato da taluno ricondotti allo *jus variandi*, in particolare quello della temporaneità dello spostamento)<sup>205</sup>.

L'impressione che si ricava da una complessiva riconsiderazione del dibattito sviluppatosi in materia è che, come già accennato in precedenza, attraverso la riflessione dottrinale (l'elaborazione giurisprudenziale, di solito parca e guardinga nell'acquisizione dei risultati della ricerca di sociologia ed organizzazione del lavoro, è rimasta più ancorata alla logica tradizionale, pur se in qualche caso essa ha cominciato a muoversi nella stessa direzione), si vada definendo una proposta di lettura del dettato normativo che, assecondando l'evoluzione dei sistemi di organizzazione del lavoro sopra descritta, sta producendo un effetto di allargamento dell'area del debito del lavoratore, attraverso una dilatazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, della prestazione, sia in quanto attività contrattualmente dovuta (in termini di ampiezza, autonomia e cooperazione), sia attraverso un ampliamento del significato da riconnettere al concetto di equivalenza - perfino collegando ciò ad una ricostruzione giuridica del potere di modificazione come parte del potere direttivo, da intendersi anch'esso ormai in senso 'ampio' e 'dilatato'. Anche se va detto che tutto ciò è stato considerato in sintonia con la necessità di passare dalla tutela di una professionalità 'statica' del

---

<sup>203</sup> Ancora M. Brollo (1997), 163-4, 169-70; L. Castelvetti (1992), 86; ma cfr. già E. Ghera (1984), 396 e F. Bianchi D'Urso (1987), 130 ss.

<sup>204</sup> Sul punto v. M. Brollo (1997), 162 ss.;

<sup>205</sup> R. Pessi (1989), 79 ss.; A. Perulli (1992), 31-2; M. Brollo (1997), 29 ss.; M. Marazza (2002), 298 ss.

lavoratore, appunto *firm specific*, a quella di una professionalità 'dinamica', intesa come sviluppo di competenze idonee ad assicurargli la capacità di operare nei nuovi sistemi organizzativi, ed in generale spendibile nel mercato del lavoro.

D'altro canto occorre prendere atto che anche la contrattazione collettiva ha cominciato a farsi carico dell'adeguamento dei sistemi di classificazione e inquadramento professionale ai nuovi assetti dell'organizzazione del lavoro, al fine di superare le distonie tra questi ultimi ed i contenuti della regolazione sindacale, ormai fin troppo evidenti e rischiose (in quanto denotanti l'inadeguatezza della contrattazione stessa rispetto a questa essenziale funzione di governo del mercato del lavoro). Essa infatti – seppure in modo non omogeneo, e senza attribuire necessariamente esplicito valore al profilo delle 'competenze' – ha progressivamente fatto propria l'esigenza, derivante dall'adozione dei nuovi modelli organizzativi, di riconsiderare i consolidati sistemi di classificazione, aprendosi ad una significativa sperimentazione in tema di posizioni e di relativi contenuti professionali, anche al fine di definire funzioni e collocazione di nuove figure professionali. Ed un aspetto importante di questa evoluzione è rappresentato dal raggruppamento di mansioni di contenuto professionale differenziato in 'categorie' o 'aree' professionali, nel cui ambito è stata consentita la mobilità tra le varie posizioni, posto che le mansioni in esse raccolte sono state esplicitamente considerate equivalenti ai fini dell'art. 2103, co. 1°, c.c. In tal senso la contrattazione collettiva stessa si è assunta, anche in termini di responsabilità definitoria, il carico di dare un contenuto 'negoziale' al criterio legale dell'equivalenza; pur se a questo riguardo va ancora una volta ricordato che la quasi totalità di coloro che in dottrina hanno riflettuto sul problema ha comunque riconosciuto il potere del magistrato di sindacare, proprio alla luce del criterio legale di equivalenza, le valutazioni della contrattazione collettiva, e soprattutto che analoga rigida posizione è stata in generale mantenuta anche dalla giurisprudenza.

In effetti, in una recente ricerca si sono individuati vari percorsi seguiti nell'esperienza contrattuale dei differenti settori produttivi, sottolineandosi in particolare l'introduzione in numerosi contratti di «modifiche del sistema di inquadramento unico direttamente realizzate dal contratto nazionale, attraverso il superamento dei tradizionali 7-8 livelli e della logica descrittiva di esemplificazione delle mansioni rientranti nelle declaratorie di ciascun livello»; si è così passati a sistemi di classificazione organizzati non più per mansioni, ma per funzioni, che vengono raccolte in un numero più ridotto di categorie o aree, articolate al loro interno in più gradini, anche retributivi; e la mobilità all'interno di ciascuna categoria o area è stata ritenuta libera, in quanto nell'ambito di

essa si presuppone operante il principio di equivalenza, nonostante ci si trovi di fronte a molteplici compiti che rivelano frequentemente contenuti professionali molto differenziati dal punto di vista tanto tipologico che 'gerarchico'. Nella stessa ricerca, peraltro, si è segnalato come in altri contratti siano state istituite apposite commissioni, attribuendo ad esse il compito di procedere alla riforma dei sistemi di classificazione, con l'obiettivo di ridurre la parcellizzazione, di ricomporre le operazioni, di ampliare le mansioni dovute ed arricchire professionalmente il contenuto dell'attività da svolgere valorizzando ed accrescendo il grado di competenze, esperienze, responsabilità e autonomia del lavoratore. Talora, poi, in attesa della ridefinizione dei nuovi sistemi, sono state aggiornate le declaratorie contrattuali, al fine di far emergere e collocare le nuove professionalità<sup>206</sup>.

E' significativo, infine, che il mutamento di prospettiva qui descritto abbia ormai coinvolto anche il legislatore, il quale più volte, in epoca recente, ha dato segno di avere consapevolezza dei mutamenti avvenuti nell'organizzazione del lavoro. Basti all'uopo pensare, per quanto più ci interessa in questa sede, al D.Lgs. n. 152 del 1997, il quale stabilisce all'art. 1, co. 1°, che il datore di lavoro «è tenuto a fornire al lavoratore, entro trenta giorni dalla data di assunzione le seguenti informazioni: ... f) l'inquadramento, il livello e la qualifica attribuiti al lavoratore, oppure le caratteristiche o la descrizione sommaria del lavoro» (all'art. 3 si precisa, inoltre, che dev'essere comunicata per iscritto, entro un mese dall'adozione, qualsiasi modificazione successiva che non derivi direttamente dalla legge o dal contratto collettivo applicato al lavoratore): dove il riferimento alle caratteristiche e alla descrizione sommaria del lavoro apre ora evidentemente la porta ai nuovi modelli di organizzazione del lavoro (a fronte della più tradizionale previsione dell'art. 96, co. 1°, disp. att. c.c., il quale, com'è noto, stabilisce che «l'imprenditore deve far conoscere al prestatore di lavoro al momento dell'assunzione, la categoria e la qualifica che gli sono assegnate in relazione alle mansioni per cui è stato assunto»)<sup>207</sup>.

Insomma, concludendo, alla luce degli sviluppi appena descritti parrebbe doversi concordare con chi ha osservato di recente che «se ... l'oggetto del contratto di lavoro costituisce sicuro indice delle modalità organizzative e concretamente adottate dall'impresa, la caratterizzazione dei nuovi modelli organizzativi post-tayloristici tende a riflettersi sul contenuto della prestazione di lavoro ... per fare ... riferimento al tipo di attitudini, di preparazione generale o specifica, di capacità richieste al

---

<sup>206</sup> F. Guarriello (2000), 95 ss.; G. Roma (2002), 116 ss.

<sup>207</sup> Cfr. anche M. Marazza (2002), 302, nt. 139.

soggetto chiamato a ricoprire un certo ruolo nell'organizzazione aziendale», giungendo peraltro poi a segnalare come «da un lato la perdita del rilievo centrale assegnato alle mansioni ... dall'altro l'abnorme dilatazione ad opera della contrattazione collettiva del criterio di equivalenza» sollevino il rischio che l'oggetto dell'obbligazione lavorativa risulti non determinato o non determinabile, come invece richiesto dall'art. 1346 c.c.<sup>208</sup>.

### **11. La dilatazione del contenuto della prestazione nei nuovi modelli di organizzazione del lavoro nell'impresa e la permanenza della funzione e struttura tipiche del contratto di lavoro subordinato. Identità ed entità delle 'partite' dello scambio contrattuale. La contrattazione collettiva e la sua funzione 'tariffaria'; formazione professionale e 'remunerazione' della prestazione collaborativa.**

Quanto precede apre la strada ad alcune osservazioni relative alla possibilità o meno di ritenere il contratto di lavoro subordinato di cui all'art. 2094 c.c. ancora idoneo a regolare lo scambio di forza lavoro nella moderna realtà organizzativa di tipo post-fordista.

A) La prima di esse è che l'analisi appena sviluppata conferma quanto segnalato sin dall'inizio di questo lavoro, e cioè che i nuovi modelli di organizzazione del lavoro stanno, appunto, portando con sé – assecondati anzitutto dalla contrattazione collettiva, ma anche da un'ormai corposa elaborazione dottrinale – una significativa dilatazione del *contenuto* della prestazione di lavoro, sul piano sia quantitativo che qualitativo. Sotto il primo profilo si è infatti constatato un ampliamento dei compiti richiesti al lavoratore, sia dal punto di vista della determinazione della prestazione concretamente dovuta *ex contractu*, sia dal punto di vista delle prestazioni considerabili equivalenti, anche a stregua della contrattazione collettiva, che possono essere richieste dal datore di lavoro in virtù del potere modificativo di cui all'art. 2103 c.c.. Sotto il secondo profilo, invece, si è rilevata come ormai venga richiesto al lavoratore un nuovo impegno collaborativo, che si manifesta non solo sul piano della spontanea e impegnativa ricerca di comportamenti cooperativi di armonizzazione della prestazione con il dato ambientale-organizzativo –

---

<sup>208</sup> A. Garilli (1989), 169-170; F. Guarriello (2000), 239; L. Zoppoli (1997), 73; F. Scarpelli (1997), 268; M. Brollo (1997), 171).

tra l'altro sempre più complesso e mutevole – ma anche su quello di una maggiore 'autonomia' professionale nell'esercizio della sua attività, con responsabilità crescenti in ordine alla individuazione e scelta non solo del *come* e del *quando*, ma assai spesso addirittura del *se*, e talora e perfino del *dove* adempiere all'obbligazione di lavoro (anche se frequentemente si può, nel caso concreto, individuare piuttosto un esercizio 'originario' del potere direttivo, con effetti perduranti nel tempo).

A questo riguardo si è già da tempo lamentato, da alcuni studiosi, che, a partire dalla nozione di ruolo – con la conseguente plurifunzionalità dei compiti lavorativi da essa presupposta – fino ad arrivare al connesso ampliamento, assecondato dalla contrattazione collettiva, della nozione di equivalenza – con ridefinizione della stessa professionalità nel senso sopra descritto – sarebbe in atto un'operazione concettuale destinata «ad alterare lo schema tipico della subordinazione, impegnando i singoli lavoratori al risultato finale dell'organizzazione produttiva nel suo complesso»; di qui il sorgere di rilevanti «perplexità su un'interpretazione che ne farebbe il cardine di un processo di trasformazione (o riaggiustamento) del diritto del lavoro, il quale presuppone a monte una diversa configurazione della nozione di subordinazione»<sup>209</sup>.

Ritengo, tuttavia, che, pur condividendosi in buona misura il *senso* di queste affermazioni, esse non siano da accogliere nel loro *contenuto* più propriamente giuridico. Ed ai fini della nostra riflessione torneranno utili alcune precisazioni effettuate nella parte che precede.

Sul punto va detto con chiarezza che gli sviluppi interpretativi di cui stiamo trattando attengono a due aspetti dell'obbligazione di lavoro subordinato strettamente connessi. Il primo è quello riguardante le 'dimensioni', in 'larghezza' e 'profondità', dell'oggetto dell'obbligazione di lavoro (appunto, la prestazione dovuta), nonché, reciprocamente, l'*esercizio* del potere direttivo e le sue funzioni di specificazione del contenuto (e dunque di 'organizzazione esterna') della prestazione dedotta in contratto, e di conformazione (e dunque di 'organizzazione interna') della prestazione stessa in relazione al suo combinarsi con gli altri fattori (umani e 'materiali') della produzione. Il secondo aspetto è invece quello relativo al potere modificativo (*jus variandi*) dell'oggetto stesso dell'obbligazione dedotta in contratto, cui sono riconducibili i due problemi dell'ampiezza e natura del medesimo potere e della definizione della nozione di equivalenza e dei conseguenti limiti derivanti da essa.

Se ciò è vero, si potrà notare che (a parte quanto si dirà più avanti) entrambi gli aspetti hanno, a ben vedere, solo indirettamente a che fare

---

<sup>209</sup> A. Garilli (1989), 171.

con la funzione e la struttura dell'obbligazione fondamentale che connota il contratto di lavoro subordinato. Quest'ultima, infatti, resta del tutto immutata sotto il profilo del risultato giuridico atteso dal creditore datore di lavoro, il quale continua ad essere configurabile, secondo l'insegnamento di Liso accolto in questo lavoro, come l'«apporto di utilità qualitativamente corrispondente ... allo svolgimento delle mansioni». Ma al tempo stesso non muta neppure il profilo giuridico della struttura dell'obbligazione lavorativa, dato che l'individuazione come oggetto dell'obbligazione di un'attività il cui contenuto si caratterizza per una maggiore ampiezza, una maggiore autonomia ed un maggior impegno cooperativo rispetto al passato (e cioè rispetto ai sistemi produttivi improntati al modello tayloristico-fordista), a fronte di una minore 'profondità' (= più autonomia e cooperazione), ma di una (pretesa) maggiore estensione giuridica del potere direttivo (= inclusione in esso del potere modificativo), non incide comunque sulla *giuridica esistenza* del potere stesso, e pertanto sulla possibilità per il datore di lavoro di esercitarlo se, come e quando dovesse averne intenzione e/o necessità. Come si è ben osservato al riguardo, il datore di lavoro può sempre «modificare o sostituire l'obiettivo, assegnarne uno diverso, chiedere la sospensione o l'interruzione dell'attività ad esso strumentale, ordinarne il perseguimento anche a fronte di una previsione di antieconomicità» e così via<sup>210</sup>.

D'altronde, essendo il potere direttivo – come si è visto più sopra – *effetto necessario ed essenziale* del contratto di lavoro subordinato (come pure il suo 'contrattare', e cioè l'incidenza sul datore di lavoro del rischio dell'utilità del lavoro: v. *supra*), è impensabile che, attraverso la previsione di una dilatazione, quantitativa e soprattutto qualitativa, del *mero contenuto materiale* dell'oggetto dell'obbligazione fondamentale si possa determinare una 'disposizione' di esso da parte del datore di lavoro. «Per la contraddizione che nol consente» (come efficacemente argomenta Mario Napoli con riferimento alla subordinazione in generale<sup>211</sup>) l'esistenza stessa – come pure il potenziale esercizio, ma ovviamente anche l'espandibilità – di quel potere devono essere sempre considerati come sussistenti, pena la fuoriuscita dal lavoro subordinato e la ricaduta nel 'limbo' di una differente fattispecie contrattuale (v. *infra*): ne è riprova, a mio avviso indiscutibile, la riconduzione, da parte dell'art. 2095 c.c., della categoria dei dirigenti al lavoro subordinato<sup>212</sup>.

---

<sup>210</sup> M. Marazza (2002), 315.

<sup>211</sup> M. Napoli (1996), 61.

<sup>212</sup> Cfr. anche M. Marazza (2002), 315.

Non va poi trascurato un elemento già affiorato nella ricostruzione che precede, e cioè il fatto che i nuovi modelli organizzativi, insieme con l'impiego delle *ICT*, se, da un lato, spingono fortemente nella direzione appena indicata per quanto attiene all'accrescimento dell'autonomia con cui il lavoratore può – ed anzi deve necessariamente – ormai svolgere la propria prestazione lavorativa, così riducendo l'intensità (e talora addirittura l'esercizio) del potere direttivo di specificazione e conformazione<sup>213</sup>, dall'altro lato consentono un controllo continuo, istantaneo e penetrante sul comportamento solutorio del lavoratore<sup>214</sup>: si è detto, a questo riguardo, come le vecchie strutture gerarchico/verticali si appiattiscano, mentre si intensificano quelle dialogico/orizzontali<sup>215</sup>. A parte i problemi che ciò pone in termini di tutela del lavoratore rispetto alla pervasività di tali controlli, che rischiano di penetrare continuamente anche nella dimensione della sua sfera privata<sup>216</sup>, quel che rileva ai nostri fini è che, poiché il potere di controllo altro non è se non parte integrante dello stesso potere di eterodirezione, in realtà – quasi rispecchiando una sorta di ideale 'principio di entropia' che si potrebbe ritenere governare, nell'ambito del potere direttivo, il rapporto tra la modalità specificativa e conformativa e quella di controllo – la funzione organizzativa del potere di eterodirezione del datore di lavoro subordinato, seppure con modalità differenti dal passato, non ne risulta comunque affatto mortificata, giungendo anzi ad esprimersi in modo assai più sofisticato, dato che tra l'altro che, dal controllo è sempre ed in ogni momento possibile ritornare ad esercitare direttamente il potere direttivo<sup>217</sup>. (Non si deve inoltre dimenticare l'aspetto più generale del controllo dell'organizzazione complessiva dell'attività produttiva, il quale assume grande rilievo altresì nella dimensione reticolare delle esternalizzazioni di fasi o parti dell'attività: ma su questo aspetto v. meglio *infra*).

Quanto detto più sopra, in merito alla diretta attinenza dell'innovazione organizzativa con il solo profilo del contenuto della prestazione dovuta, è stato d'altronde colto con acutezza da Antonio Viscomi, il quale, in un recente studio dedicato alla diligenza del lavoratore subordinato, ha rilevato come l'adozione dei nuovi sistemi organizzativi del lavoro stanno dando origine ad una vera e propria *dilatazione del contenuto* stesso della prestazione o, se si preferisce, ad un suo *ampliamento* in termini qualitativi e quantitativi.

---

<sup>213</sup> M. Grandi (1987), 327; A. Perulli (1992), 269-70.

<sup>214</sup> A. Accornero (1999), 41.

<sup>215</sup> C. Chiacchierini (2001), 411.

<sup>216</sup> Su questi temi, da ultimi, R. De Luca Tamajo (2002a) e A. Bellavista (2002).

<sup>217</sup> Così, efficacemente, M. Napoli (1996), 60.

In effetti, questo autore ha sostenuto che il tradizionale concetto di diligenza professionale – quale emergente dall'interpretazione condivisa dall'autore – come perizia tecnica e relazionale, da rapportare ad una determinata attività lavorativa dedotta in contratto (v. *supra*) (una lettura, questa, in cui prevale il parametro della 'natura della prestazione dovuta' di cui all'art. 2104, co. 1°, c.c.), sarebbe utilizzabile in «ambienti organizzativi caratterizzati dalla parcellizzazione delle prestazioni e dalla misurazione (o misurabilità tipicamente tayloristica) delle abilità professionali con riferimento a 'specifiche tecniche' di esecuzione». Invece, in «contesti nei quali al 'sapere' si sostituisce il 'volere'» ed al prestatore viene richiesto «un impegno di cooperazione ed una continua disponibilità a rispondere adeguatamente agli stimoli esterni ed alle variabili esigenze dell'organizzazione» (si pensi a particolari figure del processo produttivo, ovvero a interi sistemi di organizzazione del lavoro che si basano sul diffuso coinvolgimento di tutti i lavoratori), la diligenza tenderebbe piuttosto a identificarsi nella 'professionalità', da intendersi come contributo al funzionamento regolare del processo e come conformità agli *standards* di qualità richiesti, ovvero come «più intenso orientamento della mansione verso l'organizzazione». Ciò, peraltro, non implicherebbe una mutazione in senso soggettivistico della diligenza stessa, quanto piuttosto una dilatazione del contenuto della prestazione; la diligenza, invece, continuerebbe a svolgere la sua funzione esterna ed oggettiva di «valutazione dell'esattezza dell'adempimento nel grado richiesto dal rapporto obbligatorio», solo precisandosi, rispetto alla nuova dimensione debitoria, come «criterio di regolazione teleologica del ... contegno [del lavoratore], in funzione del risultato dell'obbligazione e dunque dell'utilità attesa dal creditore» (una lettura, quest'altra, in cui prevale l'altro parametro dell'art. 2104, co. 1°, c.c.: l'interesse dell'impresa). Sulla base di questa ricostruzione Antonio Viscomi giunge poi a ricongiungere la nuova 'dimensione' della prestazione lavorativa nell'organizzazione post-tayloristica con l'individuazione della collaborazione come causa del contratto di lavoro, affermando altresì che in questa prospettiva la diligenza stessa sarebbe destinata ad operare pure «al di là ed oltre l'esercizio degli (ma non in contraddizione con gli) stessi poteri gerarchici»<sup>218</sup>.

A parte quest'ultima posizione – esaminata e criticata in apertura di questo lavoro – ed al valore attribuito dall'autore all'espressione «interesse dell'impresa» di cui all'art. 2104, co. 1° c.c. – da me invece sopra collegata all'ottemperanza diligente agli ordini per l'esecuzione e la disciplina erogati del datore di lavoro, nei quali, ed attraverso i quali, si

---

<sup>218</sup> A. Viscomi (1997a) e (1997b), *passim*.



concretizzano le sue scelte tecnico-organizzative (v. *supra*) – ed a parte il perdurante problema della diligenza dovuta nell'adempimento della prestazione (cui si è già fatto sopra riferimento, ma sul quale si tornerà tra breve), deve essere invece sottolineata proprio la precisa e corretta lettura delle esperienze descritte come fenomeno di ampliamento in quantità e qualità del contenuto stesso della prestazione.

Questo è, dunque, quanto sta in realtà avvenendo sul piano del contratto di lavoro subordinato da un punto di vista strettamente giuridico; e ciò, come si dirà tra breve, consente di affermare che ci si muove in un'area nella quale, in realtà, prima ancora del dato giuridico, importano i rapporti di forza individuali e collettivi sottostanti al contratto di lavoro stesso. Un'area, cioè, dove rileva un dato squisitamente socio-economico, preliminare ad ogni altra valutazione: la (libera) definizione negoziale dell'*identità* e dell'*entità* delle 'partite' dello scambio contrattuale da parte dei contraenti individuali, e prima ancora di quelli collettivi, che storicamente hanno svolto questa funzione, almeno nei sistemi in cui è stata assicurata la libertà sindacale, a riequilibrio della debolezza del singolo lavoratore nel mercato.

B) Si è visto dunque come, secondo la più recente dottrina giuslavoristica, il concetto sociologico di '*ruolo*' – proprio in virtù della sua 'flessibilità' ed intrinseca riferibilità alle concrete regole organizzative di divisione del lavoro cui si collega la prestazione lavorativa – sia in grado di rappresentare la concreta posizione alla quale riconnettere l'oggetto dell'obbligazione lavorativa, ed alla quale rapportare altresì l'area delle 'mansioni equivalenti' cui può essere adibito il lavoratore, tramite l'esercizio del potere datoriale modificativo dell'art. 2103, co. 1°, c.c.

Orbene, come si è già accennato, non è compito di questo lavoro affrontare i complessi problemi posti dall'interpretazione dell'art. 2103 c.c. nonché dall'intervento della contrattazione collettiva in materia di classificazione ed inquadramento, ed in particolare in tema di equivalenza (specialmente in ragione della ricordata decisione di quest'ultima di considerare talora equivalenti mansioni dislocate in differenti livelli di inquadramento).

Si tratta di problemi tuttora presenti in larga misura nella riflessione dottrinale e nelle aule giudiziarie, dove, oltre al problema del controllo giudiziario del rispetto, anche da parte dei contratti collettivi, del principio di equivalenza in relazione alla tutela della professionalità del lavoratore (v. *supra*), si sta accentuando l'emersione di orientamenti volti a sottoporre l'esercizio del potere datoriale di assegnazione, di modifica delle mansioni e di promozione, nonché le stesse scelte regolative della contrattazione collettiva in tema di classificazione, inquadramento e carriere ad un controllo giudiziale sotto ulteriori e differenti profili. Tra

questi val la pena, in particolare, segnalare quello relativo al rispetto delle clausole generali della buona fede e correttezza, che si è esteso – a seguito della nota sentenza della Corte Costituzionale 9 marzo 1989, n. 103 – fino all'affermazione di un preteso principio di parità di trattamento<sup>219</sup> – quello dei divieti di discriminazione, quello, infine, della lesione da *mobbing*<sup>220</sup>.

Ai fini dell'analisi qui condotta, sia consentito soltanto di segnalare come la tendenza della contrattazione collettiva a regolare il profilo dell'attività dovuta attraverso il riferimento ad aree professionali nel cui interno sono raccolte funzioni professionalmente differenziate, ma considerate equivalenti, e *pertanto liberamente esigibili* dal datore di lavoro, non va necessariamente considerata come una scelta che presuppone l'accoglimento di una concezione secondo la quale il potere di modificazione datoriale di cui all'art. 2103 andrebbe di fatto identificato con lo stesso potere direttivo (una tesi, questa, che è stata sostenuta ancora di recente in dottrina – v. *supra* – ma alla quale, in verità, sono state portate obiezioni a mio avviso decisive – e che comunque non mi sembrano finora essere state confutate – dal punto di vista dell'interpretazione del dato normativo<sup>221</sup>). Non mi pare, infatti, da un punto di vista teorico, che nulla osti a coniugare le nuove tendenze contrattuali con il dettato dell'art. 2103, co. 1°, c.c., nonché con i principi generali in materia di contratti, affermando che l'oggetto dell'obbligazione di lavoro rimane comunque definito dalle mansioni di assunzione (se si preferisce, dai compiti inerenti alla relativa 'posizione professionale', o al 'ruolo' assegnato e ricoperto nell'ambito della specifica organizzazione), fermo restando il riconoscimento in capo al datore di lavoro di uno *jus variandi*, limitato peraltro alle sole mansioni equivalenti a quelle di assunzione, ovvero – nel caso di spostamenti successivi – «alle ultime effettivamente svolte», secondo un processo di esperienze ad espansione progressiva, coerente con quello sviluppo dinamico della professionalità del lavoratore su cui si è sopra soffermati. Ed in tal modo resterebbe comunque soddisfatto il requisito della determinazione o determinabilità dell'oggetto dell'obbligazione lavorativa: ancora una volta, infatti, svolgendo un ragionamento comparativo, si potrebbe rilevare come l'ampiezza, l'autonomia e la cooperazione intrinseche ai compiti, o meglio delle funzioni, riconducibili al 'ruolo', nelle nuove realtà organizzative post-tayloriste, non paiono differenziarsi da quelle da sempre richieste al lavoro dirigenziale.

---

<sup>219</sup> Tra i tanti contributi si v. da ultimi, anche per riff., P. Ichino (2000), 541 ss.; R. Santucci (1997), 25 ss. e 109 ss. e M. Brollo (1997), 59 ss.; C. Zoli (1994), 145 ss.

<sup>220</sup> Su cui da ultimi D. Garofalo (2003), e AA.VV. (2002b).

<sup>221</sup> C. Pisani (1996), 89.

Ciò detto, può ancora osservarsi che la contrattazione collettiva, facendosi opportunamente carico dello sforzo di avviare, a fronte delle predette nuove realtà tecnico-organizzative, una ridefinizione degli assetti classificatori (e dunque, sostanzialmente, dei vari tipi di oggetto deducibili nell'obbligazione lavorativa) e dell'inquadramento retributivo (e dunque dei livelli tariffari praticabili e/o ottenibili in un *determinato* momento storico ed in un mercato del lavoro *dato*), svolge una funzione che è stata da sempre tipicamente di sua competenza, opportunamente offrendo il proprio mantello di protezione minimale (*standards* minimi di trattamento economico) alla contrattazione individuale, altrimenti esposta ai rischi della debolezza economica del contraente lavoratore<sup>222</sup>. Da questo punto di vista va anzi segnalato come essa si riveli il filtro essenziale attraverso il quale gli equilibri dello scambio possono essere costantemente rapportati alle continue mutazioni in atto sul versante dei criteri per l'individuazione dell'attività dovuta, specialmente in relazione all'analisi delle nuove figure professionali che si affacciano ormai con incessante continuità nel mercato del lavoro<sup>223</sup>.

A questo riguardo ritengo, tra l'altro, che sia da condividere l'opinione di chi ritiene che le valutazioni della contrattazione collettiva in merito alla 'proporzionalità' dello scambio *ex art. 36 Cost.* – in quanto tale, e prescindendo dagli altri profili cui si è accennato più sopra (parità di trattamento, mobbing etc.), ovvero dal controllo della sufficienza<sup>224</sup> – sono da ritenere 'sostanzialmente' insindacabili dalla magistratura<sup>225</sup>. Laddove, come ormai chiarito dalla stessa giurisprudenza, in caso di inapplicabilità del contratto collettivo, il giudice, nel determinare la retribuzione proporzionata e sufficiente *ex art. 36, co. 1°, Cost.*, ha il potere di discostarsi dai minimi salariali stabiliti dalla contrattazione collettiva, solo a condizione che fornisca adeguata motivazione della differente misura della retribuzione da lui indicata<sup>226</sup>.

Ed invece, nel definire – ad es. attraverso le sopra ricordate 'aree professionali' – l'insieme di mansioni che, ai sensi dell'art. 2103, co. 1, c.c. sono da considerare *equivalenti*, la contrattazione stessa svolge, per propria libera scelta, una funzione – non integrativo/delegata, in quanto non v'è alcun rinvio legale, ma piuttosto – interpretativo/esplicativa del dato normativo; funzione che pertanto non è (né giuridicamente né

---

<sup>222</sup> E cò fin dal periodo immediatamente successivo alla emanazione della Costituzione: v. G. Giugni (1951), 1010.

<sup>223</sup> Sull'importanza di questo tipo di analisi v. S. Meghnagi – G. Coronas (2003).

<sup>224</sup> V. G. Roma (1997), 91 ss.; U. Carabelli (1998), 237.

<sup>225</sup> G. Roma (1997), 34; A. Vallebona (1997), 413; F. Liso (1998), 212 ss.; P. Ichino (2000), 541 ss.; G. Leotta (2002), 697 ss.; S. Bellomo (2002), 139 ss.

<sup>226</sup> Si v. per tutti G. Roma (1997), 28 ss.

fattualmente) necessitata a svolgere, come in effetti non ha svolto per lunghissimo tempo, potendo il criterio di equivalenza essere oggetto di interpretazione diretta delle parti del contratto individuale, o del datore di lavoro titolare dello *jus variandi* (ed a questo riguardo, nel silenzio della legge, non si può non concordare con chi ritiene giusto che, seppure con attenta ponderazione, il giudice svolga il suo controllo circa il rispetto del criterio dell'equivalenza da parte della stessa contrattazione collettiva: v. *supra*).

Non c'è dubbio, comunque, che valutata nel suo complesso, questo tipo di contrattazione 'evolutiva' appare volta non solo a rendere espliciti ed a codificare i nuovi e più ampi contenuti e soprattutto le nuove modalità autonomo-cooperative della prestazione lavorativa subordinata, così evidentemente attribuendo ad essi *rilievo giurico-contrattuale* (nel senso che si preciserà tra breve); ma altresì – sfruttando i margini di flessibilità consentiti dalla norma codicistica, come novellata dallo statuto dei lavoratori – ad includere in una logica gestionale unitaria potere direttivo e *jus variandi*, mansioni di assunzione (o successiva adibizione) e mansioni equivalenti, così intervenendo a definire il contenuto del regolamento negoziale delle parti in relazione all'utilizzazione professionalmente flessibile della prestazione di lavoro. Questo, come si è detto, secondo la prospettiva di favorire *anche* la maturazione di una professionalità più dinamica del lavoratore, idonea a valorizzarne le competenze (nel senso esaminato).

Orbene, una volta chiarito come a tutto ciò corrisponda non un'evoluzione della funzione o struttura dell'obbligazione di lavoro subordinato, ma piuttosto una ridefinizione dei contenuti della prestazione, e dunque di una delle partite dello scambio contrattuale, si spiega come, in questa prospettiva, non possa che assumere particolare rilievo il profilo sinallagmatico della controprestazione, ovvero dell'altra partita dello scambio stesso<sup>227</sup>. E d'altronde anche nell'ambito degli studi sociologici ed organizzativi si è segnalato che alla nuove tecniche di valutazione delle prestazioni debbono corrispondere nuovi sistemi di ricompensa<sup>228</sup>; basti fare l'esempio della c.d. *skill based compensation*, che è un sistema di retribuzione basato non sulle caratteristiche e gli attributi della posizione lavorativa o dell'anzianità aziendale, ma sulla conoscenze e abilità, nonché sulle capacità di apprendimento del prestatore, cosicché riesce a guadagnare di più «chi in un dato tempo, in

---

<sup>227</sup> Cfr. per analogia sensibilità, in prospettiva inversa, L. Zoppoli (1994), 5 ss.

<sup>228</sup> M. Cevoli (2002), 28.

linea con un preciso programma aziendale, riesce ad approfondire e allargare le proprie conoscenze e competenze professionali»<sup>229</sup>.

Da questo punto di vista emerge senza dubbio con forza, in primo luogo, la funzione tariffaria della contrattazione collettiva, la quale dovrebbe 'naturalmente' svilupparsi (come in effetti normalmente fa) in modo che i mutamenti, da essa assecondati, che si verificano sul fronte del contenuto della prestazione lavorativa, trovino riscontro anche sul fronte della controprestazione retributiva, nel rispetto di un principio di *corrispettività*, prima ancora che giuridico, di tipo economico-sociale, incardinato sul valore complessivo dell'attività svolta dal prestatore di lavoro. Un principio, questo, nella cui affermazione si rinviene la storica funzione, e dunque la stessa primordiale ragione di esistenza, del sindacato, e di cui quest'ultimo deve rimanere sempre consapevole, assumendolo come fondamentale elemento dell'azione di tutela svolta (data, tra l'altro, la necessità di salvaguardare lo stesso valore intrinseco, e cioè il potere d'acquisto, dei salari: secondo i dati della Banca d'Italia le *retribuzioni reali nette mensili* – cioè al netto delle imposte e dei contributi sociali a carico dei lavoratori – tra il 1989 ed il 2000 sono cadute di quasi 8 punti percentuali ...<sup>230</sup>).

Per il vero, nello schema di riferimento della nostra riflessione occorrerebbe collocare – per completezza d'analisi – anche l'altro parametro di commisurazione della prestazione, e cioè l'orario di lavoro, ed anche a questo riguardo chi scrive ha avuto occasione di sottolineare in altra sede l'importanza della funzione regolativa svolta, dal dopoguerra ad oggi, dalla contrattazione collettiva in materia di durata e di flessibilità oraria, nonché della sua diretta connessione con il profilo retributivo-corrispettivo del rapporto di lavoro<sup>231</sup>. Si tratta, peraltro, di un altro profilo che in questa sede è, ovviamente, possibile soltanto richiamare).

L'aspetto retributivo è stato colto con acutezza e sensibilità dalla maggior parte degli studiosi che, sin dalle prime manifestazioni di questa contrattazione collettiva 'evolutiva' in materia di classificazione e inquadramento, hanno segnalato l'evolversi anche della retribuzione contrattuale secondo traiettorie inusitate, emergenti dalla previsione di una serie di elementi retributivi integrativi della retribuzione base, concepiti al fine di ristabilire il *valore corrispettivo* di una prestazione più variabile in estensione (anche per la suddetta predeterminazione negoziata dell'ambito di equivalenza) e più densa di autonomia nonché a remunerare comportamenti cooperativi del lavoratore<sup>232</sup>. Da questo punto

---

<sup>229</sup> C. Chiacchierini (2001), 368; R. Santucci (1997), 153 ss..

<sup>230</sup> L. Costabile (2002a).

<sup>231</sup> U. Carabelli – V. Leccese (2002).

<sup>232</sup> L. Zoppoli (1991b), 31 ss.

di vista vengono ad esempio alla mente da un lato l'indennità di posizione organizzativa, introdotta dal CCNL dei Chimici del 1994, la quale è destinata a compensare il lavoratore per l'adibizione alle nuove posizioni lavorative ed alla possibilità di un'ampia mobilità tra mansioni considerate contrattualmente equivalenti<sup>233</sup> e dall'altro gli incentivi di produttività, destinati a premiare un *auspicato* impegno lavorativo<sup>234</sup>, ovvero «l'adattamento intelligente alle circostanze organizzative» e «l'adesione fattiva a certe strategie di produzione o riorganizzazione»<sup>235</sup>.

In realtà si può forse asserire che la contrattazione collettiva, nella fase di transizione sino ad oggi attraversata (in particolare dopo il Protocollo del 23 luglio del 1993), ha sviluppato politiche contrattuali di *complessiva* ridefinizione degli elementi salariali, prevedendo sia delle voci retributive legate ai nuovi sistemi di classificazione ed inquadramento – inclusive del valore della mobilità su posizioni equivalenti predefinite – sia nuovi elementi retributivi (premi individuali e collettivi) di tipo partecipativo ed incentivante legati alla produttività e alla redditività (e dunque addirittura ad aspetti dell'andamento dell'attività d'impresa, rispetto ad alcuni dei quali si è talora perfino dubitato del valore corrispettivo<sup>236</sup>). Ritengo sia tuttavia da condividere ed assecondare l'attività interpretativa di chi ritiene di dover rifuggire, in generale, da una concezione di carattere 'globalistico', per privilegiare un 'approccio relativistico' di differenziazione giuridico/funzionale dei vari elementi salariali<sup>237</sup>. E si tenga altresì conto del fatto che, frequentemente, le voci retributive previste dalla contrattazione collettiva hanno il valore di corrispettivo, ma non di un comportamento del lavoratore che costituisce oggetto di una *pretesa creditoria* riconosciuta dal contratto in capo al datore di lavoro, bensì di un aspetto 'aggiuntivo' rispetto all'attività solutoria del lavoratore, che è invece rimesso alla libera determinazione di quest'ultimo<sup>238</sup>.

D'altronde, siffatta consapevole differenziazione può servire non solo a fini sistematici e tecnico-giuridici (ad es. incidenza reciproca tra le diverse voci), ma anche per rendere sempre più 'sensibili' e 'consapevoli' le stesse parti – ovviamente soprattutto quelle collettive, ma a ben vedere anche quelle individuali, sempre più coinvolte in una diretta contrattazione delle condizioni di lavoro – non solo, com'è naturale, delle dimensioni e della profondità dei mutamenti in atto, ma anche delle

---

<sup>233</sup> Cfr. L. Bellardi (1994), 11 ss.

<sup>234</sup> V. ancora L. Zoppoli (1991b), 31.

<sup>235</sup> M. D'Antona – R. De Luca Tamajo (1991), 6.

<sup>236</sup> Cfr. B. Caruso – G. Ricci (1994), 37 ss.; L. Zoppoli (1991b), 33.

<sup>237</sup> Cfr. soprattutto ancora Zoppoli (1991b), 31 ss.

<sup>238</sup> G. Spagnuolo Vigorita (1994), 150; M. D'Antona – De Luca Tamajo (1991), 8.

conseguenti nuove logiche (tanto economico-sociali, quanto giuridiche) su cui si deve fondare lo scambio contrattuale.

E' ovviamente impossibile in questa sede approfondire questa delicata tematica. Vale la pena solo di sottolineare come proprio l'assunzione a carico dell'azione sindacale di questa importante funzione economicamente 'riequilibratrice' possa consentire al sindacato stesso, da un lato, di focalizzare le implicazioni di lungo termine che l'evoluzione organizzativa e quella contrattuale sono in grado di comportare sulla stessa figura del lavoratore subordinato e, dall'altro lato, di meglio definire anche ruolo e funzione di scelte di tipo economico-partecipativo di carattere più generale (riferite, cioè, pure ai risultati dell'attività d'impresa) che possono ispirarne l'attività negoziale. Ciò, in particolare, non solo rispetto all'esperienza contrattuale maturata a seguito del Protocollo del 23 luglio del 1993<sup>239</sup>, ma soprattutto rispetto a quella che si potrà sviluppare nel prossimo futuro, anche in ragione delle possibili innovazioni nella struttura della contrattazione collettiva (cfr. in particolare, al riguardo, le proposte del Libro Bianco del Governo<sup>240</sup>).

C) Concludendo non si può trascurare un aspetto già affiorato nella precedente trattazione dei nuovi modelli organizzativi post-tayloristici, e cioè l'importanza che assume la formazione del lavoratore quale strumento essenziale, destinato ad assicurargli l'acquisizione e la manutenzione delle competenze necessarie all'ottenimento ed alla conservazione dell'occupazione.

Sul punto, gli studiosi della formazione hanno segnalato che i nuovi tipi di lavoro sono a più alto contenuto di sapere, ma che quest'ultimo è sempre meno prescrittibile e meno stabile nei contenuti e nei significati e che c'è, dunque, un più alto tasso di obsolescenza nelle conoscenze acquisite con lo studio e l'esperienza. L'idea dei cicli di vita, in base alla quale nell'esistenza di una persona vi è un tempo iniziale in cui acquisire un sapere professionale da praticare poi per tutta la vita, pur se non è mai stata completamente vera, era comunque indirettamente indicativa, nei sistemi tayloristico-fordisti, del fatto che i cicli tecnologici – e in connessione con essi, le necessità formative dei lavoratori – avevano un andamento di lungo termine; oggi, invece, a fronte di un processo di innovazione tecnologico-organizzativa tanto continuo quanto profondo, la formazione si rivela indispensabile non solo per raggiungere livelli qualitativamente elevati di capacità lavorativa, ma anche per consentire l'adeguamento continuo al fabbisogno professionale espresso dal lato della domanda di lavoro, e dunque in generale per fronteggiare il *rischio*

---

<sup>239</sup> L. Bellardi (1999), 234 ss.

<sup>240</sup> Su cui I. Bellardi (2003).

*occupazionale*<sup>241</sup>. D'altro canto si è al riguardo segnalato che le risorse su cui si fondano la qualità e la competitività sono costituite dal capitale sociale (fiducia) e da quello intellettuale (conoscenza) e che la formazione è strategicamente la ricetta idonea a valorizzare entrambi gli aspetti, basandosi sui due ingredienti dell'*apprendimento* individuale e del *coinvolgimento* della risorsa umana<sup>242</sup>.

In questa prospettiva non è indifferente, ovviamente, il tipo di formazione richiesta, in cui deve evidentemente rispecchiarsi lo stesso mutamento generale dei saperi richiesti dal nuovo sistema di produzione<sup>243</sup>. Così, si è osservato che la formazione 'non professionalizzante' non dovrà essere più limitata all'istruzione iniziale, ma dovrà accrescersi costantemente nel corso dell'intera vita, mirando ad attestarsi sempre di più al livello di scuola superiore, e possibilmente a livello universitario o finanche post-universitario; essa inoltre, dovrà risultare sempre più caratterizzata da un'istruzione multidisciplinare di tipo non esclusivamente cognitivo e teorico, ma con apprendimento di competenze pratiche e della stessa capacità di integrarsi relazionalmente<sup>244</sup>. Con essa dovranno poi integrarsi, in modo sempre più strutturato, tanto la formazione professionale permanente – anch'essa da praticare nel corso di tutta la vita lavorativa – quanto quella continua – da svolgersi, invece, nel corso del singolo rapporto di lavoro – la quale dovrebbe diventare «uno strumento di accompagnamento delle politiche delle imprese al servizio dell'innovazione e del costante adeguamento del loro capitale umano»<sup>245</sup>. In tutti i casi, inoltre, la formazione professionale dovrà avere contenuti sempre più attenti agli aspetti della cooperazione, dell'informazione, della comunicazione, in coerenza con i nuovi modelli di organizzazione post-tayloristici<sup>246</sup>, mentre dovranno essere favoriti percorsi certificabili secondo standards riconosciuti, al fine di assicurare, assieme alla qualità dello sviluppo formativo, la libera circolazione del capitale umano<sup>247</sup>.

In questa materia, com'è noto, è intervenuta la L. 8 marzo 2000, n. 53, la quale ha disciplinato questi vari tipi di formazione agli artt. 5 (formazione non professionalizzante e formazione professionale permanente) e 6 (formazione professionale continua). Tali norme hanno

---

<sup>241</sup> M. Cevoli (2002), 20 e 40; Id. (2001), 65 ss.; M. Cevoli – S. Meghnagi (2000), 179 ss.; Gallino, *Se tre milioni vi sembran pochi*, paragrafo conclusivo su formazione)

<sup>242</sup> C. Chiacchierini (2001), 348.

<sup>243</sup> Cfr. i contributi di AA.VV. (1998), 251 ss..

<sup>244</sup> F. Butera (1999), 48-9; L. Frey (2002), 143 ss.

<sup>245</sup> F. Guarriello (2000), 62; L. Tronti (2003), 57 ss.; P. Lambertucci – S. Bellomo (1998), 351 ss.

<sup>246</sup> D. Callini – L. Montaguti (1993), 63 ss. e 111 ss.; AA.VV. (2000), 93 ss.

<sup>247</sup> M. Biagi (1996), 165 ss.



già sollevato numerosi problemi interpretativi<sup>248</sup>, mentre altri delicati problemi, non solo giuridici, riguardano lo sviluppo delle competenze regionali e specificamente dei servizi pubblici per l'impiego in materia<sup>249</sup>.

Ebbene, a questo riguardo si deve constatare anzitutto il significativo diffondersi di posizioni dottrinali volte a sostenere la rilevanza della formazione nell'ambito del contratto di lavoro, sulla cui fondatezza, peraltro, mi sembra possano essere, e sono stati, sollevati molti dubbi.

Invero, in un recente saggio in materia Mario Napoli ha osservato che, a causa dei profondi mutamenti dell'organizzazione del lavoro post-tayloristica sopra descritta, si dovrebbe ormai ritenere che il diritto alla formazione del lavoratore costituisca un vero e proprio effetto naturale del contratto di lavoro subordinato, derivante dalla previsione dell'art. 35, co. 2° Cost., letto in relazione agli artt. 2094 e 2103 c.c.<sup>250</sup>. Successivamente, un'analogia posizione è stata sostenuta da Luisa Galantino, secondo la quale, sempre per gli stessi motivi, la formazione sarebbe diventata «parte della struttura causale del contratto di lavoro», configurandosi come un diritto-dovere del lavoratore. Per questa studiosa, peraltro, il vincolo del datore di lavoro potrebbe farsi altresì derivare dall'obbligo, su di lui gravante, di tutela della personalità (non solo fisica, ma anche morale) sancito dall'art. 2087 c.c., nonché dall'onere di cooperare, ai sensi dell'art. 1206 c.c., all'adempimento della prestazione (*mora credendi*); laddove, il vincolo del lavoratore sarebbe riconducibile all'obbligo di adempiere all'obbligazione lavorativa secondo diligenza professionale, da commisurarsi, ex art. 2104, co. 1°, c.c., alla natura della prestazione e all'interesse dell'impresa<sup>251</sup>. Infine, ancora più di recente, lungo la stessa traiettoria si è mossa anche Fausta Guarriello, la quale ha aggiunto, a questo coacervo di fonti dell'obbligo datoriale (con la variante dell'art. 1217 c.c. invece dell'art. 1206 c.c.), anche il rispetto del criterio di buona fede nell'esecuzione del contratto (art. 1375 c.c.)<sup>252</sup>.

La questione risulta, evidentemente, di particolare importanza, in quanto direttamente collegata all'innovazione organizzativa e, di conseguenza, al problema dell'adattamento e della mobilità professionale, in situazioni rilevanti anche ai fini del licenziamento individuale per giustificato motivo oggettivo e dei licenziamenti collettivi. E d'altronde, un sia pure minimo vincolo formativo a carico del datore è stato anche sostenuto in relazione alla mobilità verso mansioni equivalenti, segnalandosi opportunamente la sussistenza di un rapporto

<sup>248</sup> Cfr. C. Alessi (2001), 1274 ss.; G. Gorretta (2001), 87 ss.

<sup>249</sup> Da ultimi v. D. Garofalo (2001), 189 ss. e L. Zoppoli (2003)

<sup>250</sup> Napoli (2002), 46-8

<sup>251</sup> L. Galantino (2000), 541.

<sup>252</sup> F. Guarriello (2000), 221.

reciprocamente inverso tra equivalenza ed *extrema ratio* del licenziamento individuale per g.m.o.<sup>253</sup>.

Personalmente ritengo che, allo stato della normativa legale, non sia possibile costruire a carico del datore di lavoro, sulla base dei vincoli contrattuali, un obbligo di fornire al lavoratore formazione professionale. E ciò tanto nel caso di soppressione di un posto (qualunque ne sia la causa), con relativo esubero di personale – il quale, nel rispetto del principio dell'*extrema ratio* del licenziamento per g.m.o., impone la ricerca di mansioni equivalenti cui adibire il lavoratore – quanto nel caso di innovazione tecnologico-organizzativa che, pur senza sopprimere la posizione lavorativa, la trasformi modificandone il contenuto professionale, e ponga, di conseguenza, la questione (oltre che, ancora una volta, del possibile spostamento del lavoratore ad altra posizione con mansioni equivalenti, onde evitare il licenziamento per g.m.o., sempre nel rispetto del predetto principio dell'*extrema ratio*) della riqualificazione del lavoratore stesso affinché possa rimanere assegnato ad essa. Per quanto attiene al primo aspetto, mi sono già intrattenuto in altra sede, cui mi permetto di rinviare<sup>254</sup>; per quanto attiene, invece, al secondo aspetto, mi pare che le obiezioni di recente rivolte da Domenico Garofalo a tutte le tesi sopra ricordate – le quali intendono ricavare dall'assetto normativo vigente un obbligo formativo a carico del datore di lavoro – siano particolarmente stringenti, riuscendo, appunto, a dimostrare come il fondamento normativo da ciascuna di esse invocato risulti inadeguato al fine proposto<sup>255</sup>.

A tali critiche si può solo aggiungere che, dal lato del lavoratore, sembra parimenti incongruo invocare la diligenza professionale di cui all'art. 2104, co. 1°, c.c., al fine di costruire un suo 'dovere' formativo, dato che essa – una volta intesa come ispirata ai parametri di comportamento conformi al patrimonio di esperienze e conoscenze tecniche riconducibili alle 'regole dell'arte' relative all'attività oggetto dell'obbligazione contrattuale (v. *supra*) – non è certo in grado di per sé di obbligare il lavoratore allo svolgimento dell'attività formativa, ma solo di vincolarlo, nell'adempimento anche delle funzioni richieste dai nuovi modelli organizzativi, o dalle c.d. nuove professioni (v. ancora *supra*), al rispetto di quegli *standards* di conoscenza che si consolidino progressivamente, appunto, come 'regole dell'arte' dell'attività da svolgere, e che dovranno essere dal lavoratore stesso già acquisiti e posseduti nell'esercizio di quest'ultima.

---

<sup>253</sup> C. Pisani (1996), 130 ss.; v. anche F. Scarpelli (1997), 292 ss. e M. Brolo (1997), 157-9

<sup>254</sup> U. Carabelli (2001a), anche per l'applicazione del principio dell'*extrema ratio*, sorto, appunto, con riferimento al licenziamento per g.m.o., al licenziamento collettivo.

<sup>255</sup> D. Garofalo (2001), 236 ss.

In verità, volendo dare un ulteriore contributo di riflessione – ma nella consapevolezza di proporre un confine talora di difficile individuazione – si potrebbe ritenere che, proprio nel caso di introduzione di un'innovazione tecnico-organizzativa, è senz'altro riscontrabile, a carico del datore, un onere cooperativo consistente nell'assicurare l'erogazione delle istruzioni necessarie al 'funzionamento' della medesima; ma entro questi limiti mi sembra che si sia in presenza non di una effettiva attività di 'formazione professionale', bensì della fornitura di 'istruzioni per l'uso', le quali, anzi, si traducono, a ben vedere, in veri e propri comandi riconducibili nell'alveo della stessa funzione di conformazione o organizzazione 'interna', del potere direttivo, con conseguente posizione di soggezione del lavoratore. Al contrario, per i motivi appena spiegati, non mi sembra che vi sia né onere né obbligo del datore di lavoro di assicurare al lavoratore l'erogazione della formazione professionale necessaria per accedere alla *comprensione* di quelle istruzioni ed alla conseguente loro applicazione in relazione all'innovazione introdotta.

Quel che più importa segnalare è che questa situazione di incertezza sembra destinata a durare ancora per lungo tempo, dato che non pare che il legislatore abbia, in questo momento, particolare interesse ad introdurre vincoli formativi direttamente gravanti sul creditore della prestazione lavorativa nell'ambito del contratto di lavoro subordinato. Proprio in questa prospettiva, peraltro, risulta di particolare importanza il ruolo che in questa materia può essere svolto dalla contrattazione collettiva, la quale, d'altronde, proprio in collegamento con la più recente evoluzione, ha frequentemente creato un raccordo diretto tra innovazioni tecnico-organizzative e formazione professionale, nella prospettiva di assicurare al singolo lavoratore il possesso delle caratteristiche professionali necessarie per 'adattarsi' ai predetti mutamenti<sup>256</sup>. Non v'è inoltre da trascurare il ruolo ad essa esplicitamente assegnato dall'art. 6, L. n. 53 del 2000, nel cui ambito v'è indubbiamente spazio per la definizione anche di un obbligo formativo di fondamento contrattuale da porre a carico del datore di lavoro, sempre in connessione con l'esigenza che ai processi di ammodernamento organizzativo continuo corrisponda un altrettanto continuo processo di adattamento dei lavoratori attraverso la formazione professionale.

Non si tratterebbe certo di una novità. Si pensi che in uno scritto in tema di apprendistato ormai assai risalente nel tempo, una studiosa aveva rilevato come l'evoluzione della contrattazione collettiva del tempo (1966) inducesse a ritenere che, per via della fonte negoziale, «in certe ipotesi, in cui le esigenze tecniche assumono un carattere di particolare

---

<sup>256</sup> V. S. Meghnagi (2001), 31 ss.

imperiosità, la funzione dell'addestramento si inserisca persino nella struttura del normale contratto di lavoro, entri a far parte del contenuto negoziale», in qualità di «contenuto di un onere e rispettivamente di un interesse, se non addirittura come contenuto di un obbligo e rispettivamente di un diritto»<sup>257</sup>. Ebbene, i tempi sono cambiati, come pure, evidentemente, i sistemi di produzione, ma mi sembra significativo come in epoca non sospetta, in una realtà economico-sociale e sindacale caratterizzata ancora da accesi toni di conflittualità, specie in relazione a problemi di sfruttamento efficiente degli impianti produttivi, la formazione affiorasse come importante elemento dello *scambio* negoziale a livello collettivo, al punto da potersi addirittura ipotizzare la sua traduzione in vincolo datoriale direttamente rilevante sul piano del contratto individuale di lavoro. Non mi sembra dunque che vi sia da scandalizzarsi se oggi, in presenza di un'evoluzione della realtà economico-sociale e sindacale analogamente conflittuale, quale quella descritta sin dalle prime pagine di questo lavoro, la formazione possa rivelarsi ancora elemento rilevante dello stesso scambio collettivo ed individuale, divenendo, attraverso le previsioni del contratto collettivo, in qualità di obbligazione datoriale, una sorta di *attribuzione remunerativa* che si aggiunge alla retribuzione nella definizione del contenuto dell'obbligazione corrispettiva del datore di lavoro. E ciò possibilmente in armonia con, ma comunque anche indipendentemente dai, futuri sviluppi legislativi e dalle scelte che essi potranno effettuare, in risposta ai forti stimoli che in tema di formazione provengono dall'Unione Europea<sup>258</sup>, come pure ai preziosi suggerimenti di chi ha proposto di considerare la formazione quale vero e proprio bisogno del lavoratore connesso ad un 'rischio' di *deperimento professionale*<sup>259</sup>.

## **12. Impresa, organizzazione e contratto: la teoria dei costi transazionali. Dal *make* al *buy*: le nuove frontiere dell'organizzazione dell'attività economica nei sistemi a sviluppo capitalistico. Attività organizzata, pluralismo contrattuale e specializzazione funzionale. Subordinazione, autonomia, e...**

Si è detto in precedenza che l'organizzazione dell'attività d'impresa di cui all'art. 2082 c.c., come pure di qualsivoglia altra attività

---

<sup>257</sup> M. Rudan (1966), 470 ss.; uno spunto, questo, giustamente segnalato dallo stesso D. Garofalo (2001), 241-2.

<sup>258</sup> Cfr. D. Garofalo (2001), 142 ss.; M. Biagi (1996).

<sup>259</sup> A. Supiot (1996), 56 ss.

giuridicamente rilevante per l'ordinamento, si fonda sul presupposto che l'esercente di essa si procaccia i fattori di cui ha necessità attraverso strumenti giuridici differenziati, tra cui in particolare il contratto; e si è altresì precisato che il contratto di lavoro subordinato costituisce solo *uno* degli strumenti con cui ci si può procurare il fattore lavoro. Si possono adesso aggiungere due ulteriori considerazioni.

La prima è che vi possono essere situazioni nelle quali l'esercizio dell'attività non abbisogna del fattore lavoro, onde l'organizzazione di essa comprende l'utilizzazione di strumenti giuridici destinati a procacciare solo altri fattori rilevanti per l'attività stessa; così come, reciprocamente, vi possono essere attività che si fondano solo sul lavoro, onde l'organizzazione si esaurisce nell'insieme dei contratti di lavoro con cui ci si procura questo fattore<sup>260</sup>.

La seconda è che il contratto di lavoro subordinato a tempo pieno e indeterminato ha rappresentato, tanto nella logica del codice civile, quanto nella concreta evoluzione dei rapporti di produzione dell'ultimo mezzo secolo, il contratto di lavoro tipico con il quale l'impresa industriale ha soddisfatto il proprio fabbisogno di forza lavoro. Ed invece, negli ultimi 15/20 anni si è sviluppata una tendenza delle imprese a ricorrere in maniera sempre più intensa ai c.d. contratti di lavoro 'atipici', un'espressione – priva di fondamento scientifico, ma che è entrata ormai nel linguaggio comune – con la quale si intende quell'insieme di rapporti di lavoro di tipo *subordinato* e *non* di cui le imprese, stimolate dai bisogni di flessibilità e di contenimento dei costi di lavoro, si servono per soddisfare le proprie esigenze di flessibilità e di contenimento del costo di lavoro.

Queste considerazioni trovano riflesso giuridico in un'importante teoria economica che, in epoca recente, è balzata all'attenzione del dibattito giuslavoristico, in quanto ha sollecitato una generale riflessione sul problema dei costi di produzione, utile a fornire una spiegazione dell'evoluzione dell'impresa verso modelli organizzativi completamente diversi dal passato<sup>261</sup>. Ci si riferisce alla teoria dei costi transazionali, risalente alle elaborazioni di Ronald H. Coase<sup>262</sup> e successivamente sviluppata da Oliver E. Williamson<sup>263</sup>, autorevoli esponenti della c.d. scuola neo-istituzionalista.

Utilizzando le parole con cui di recente Riccardo Del Punta ne ha sintetizzato alcuni concetti fondamentali, si può dire che «l'impresa

---

<sup>260</sup> Cfr. anche M. Marazza (2002), 157-8.

<sup>261</sup> Cfr. infatti in questo senso P. Ichino (1996), 13 ss. e Id. (2000), 256 ss. e L. Corazza (2002), 183 ss.

<sup>262</sup> Di cui v. i saggi raccolti in R. H. Coase (1995).

<sup>263</sup> Di cui v. i saggi raccolti in O. E. Williamson (1987).

gerarchica esiste, secondo Coase, perché le transazioni di mercato hanno un costo; se tutte le transazioni potessero aver luogo senza costo, ogni relazione sociale avrebbe la natura di una relazione di mercato e non si avrebbe né organizzazione né autorità». Di qui la concezione dell'impresa come 'struttura di governo' dei fattori della produzione, ma soprattutto – per quanto più interessa rilevare in questa sede – l'affermarsi della consapevolezza che se «scopo principale delle istituzioni capitalistiche è la riduzione dei costi di transazione, paragonati ad attriti in un sistema meccanico», tale principio incide anche sulla selezione, in base ai valori economici dell'efficacia e dell'efficienza, «delle diverse forme organizzative interne dell'impresa, e segnatamente ... delle diverse forme di organizzazione del fattore lavoro»<sup>264</sup>.

Ciò ci consente di affrontare un aspetto determinante dell'organizzazione post-fordista della produzione: la scomparsa della grande impresa verticalizzata, struttura tipica del settore industriale nell'epoca del taylorismo-fordismo, e la diffusione, tanto nel settore industriale che in quello dei servizi, dell'impresa leggera e snella del post-taylorismo, con ampia diffusione delle pratiche sia di *esternalizzazione* (c.d. *outsourcing*) di parti o fasi dell'attività stessa, sia di organizzazione reticolare della produzione. Una vicenda, questa, le cui ragioni di fondo si possono rinvenire proprio nel fatto che globalizzazione dei mercati, innovazione tecnologico-informatica, metodi di comunicazione ed informazione applicati alla produzione hanno fatto esplodere – in mancanza di molti dei correttivi del passato come ad es. l'attivazione di processi inflazionistici – l'esigenza delle imprese, per sostenere l'impatto di una concorrenza senza confini, di dare valore assoluto all'imperativa 'regola' capitalistica dei costi, e specificamente di quelli di transazione, sottoponendo ad attento ripensamento le strategie di integrazione verticale che avevano caratterizzato la precedente fase di sviluppo.

Per il vero, con riferimento all'*outsourcing*, non si deve dimenticare che si è in presenza di un fenomeno strutturalmente analogo a quello che, già nel corso degli anni '70, aveva interessato la stessa grande impresa industriale, la quale aveva sviluppato strategie di decentramento produttivo, dislocando intere parti o fasi del processo produttivo fuori dei cancelli della fabbrica, ed utilizzando giuridicamente non soltanto contratti di appalto per fornitura e subfornitura di beni e servizi, ma anche il lavoro a domicilio (che non a caso viene ridisciplinato nel 1973 con la L. n. 877): tra i settori in cui questo fenomeno è risultato più emblematico vi è senza dubbio quello tessile-abbigliamento<sup>265</sup>. Ed anche

---

<sup>264</sup> R. Del Punta (2001), 27-8; v. anche L. Corazza (2002), 184-5.

<sup>265</sup> L. Frey, (1975); U. Carabelli (1978), 111 ss.

a quel tempo il decentramento ha potuto trovare largamente spiegazione nella logica dei costi, tra i quali sia il buon senso che ricerche sul campo inducono a ricondurre quelli economico-normativi imputabili allo Statuto dei lavoratori, allora fresco d'approvazione.

Il fenomeno è proseguito, com'è noto, in modo più o meno analogo per tutti gli anni '80 e '90, ma si può senz'altro affermare che nei tempi più recenti le strategie di esternalizzazione si sono sviluppate in forme assai più sofisticate, evolvendosi con un'accelerazione e con un'ampiezza difficilmente prevedibili fino a qualche tempo fa. E' stato al riguardo segnalato in un recente scritto che, mentre in un primo momento l'*outsourcing* ha interessato solo attività marginali rispetto a quello che viene definito come il *core business*, ovvero l'attività principale dell'impresa, successivamente, con la «terziarizzazione della seconda generazione, ne sono state investite attività non riguardanti la 'periferia' del ciclo produttivo, bensì i suoi aspetti più intrinseci»: insomma, cominciano ad essere esternalizzate non soltanto fasi meramente ausiliarie o strumentali all'attività principale, ma anche funzioni centrali e delicate, molto prossime al cuore del processo produttivo primario. E talora si arriva a conferire all'impresa «un ruolo non tanto di produzione diretta, ma di gestione del marchio, di ricerca e innovazione, o addirittura di *general contractor*, cioè di mera coordinazione dei risultati produttivi di altre imprese subfornitrici»<sup>266</sup>.

*Do what you do best, make it better and outsource the reste*, questa è la formula che riassume efficacemente motivi e aspirazioni sottostanti le scelte di esternalizzazione *virtuosa*<sup>267</sup>, che in termini più espliciti possono essere individuati anzitutto nella riduzione dei costi e nel miglioramento delle *performances* ottenuti tramite il ricorso ad *outsourcee* specializzati<sup>268</sup>. Questi ultimi, infatti, sono in grado di offrire beni e servizi di miglior livello ed a prezzi più competitivi (rispetto ai costi che l'impresa che esternalizza dovrebbe sostenere per produrli in proprio), dato che, in virtù, appunto, della specializzazione, la produzione di quei beni e servizi costituisce a sua volta per l'*outsourcee* il *core business* aziendale, normalmente sviluppato secondo economie di scala ottimali. Si tratta, tra l'altro, di una formula, che è suscettibile di riprodursi a *cascata* lungo una catena di subfornitori (c.d. *production chain*<sup>269</sup>), che

---

<sup>266</sup> R. De Luca Tamajo (2002b), 10 ss.; già Id. (1999), 49 ss. Con espressioni assai significative, Jeremy Rifkin parla di 'economia priva di peso': J. Rifkin (2000), 41 ss., e Z. Bauman (2002), in una dimensione più generale, di 'modernità liquida'.

<sup>267</sup> Come la chiama R. De Luca Tamajo (2002b), 19, contrapponendola a quella effettuata con fini di frode alla legge.

<sup>268</sup> S. Vicari (2002), 71

<sup>269</sup> G. Standing (1999), 84.

consente di accedere a beni e servizi di alta qualità a moltissimi operatori – altrimenti costretti ad utilizzarne di livello qualitativo inferiore – e che può perfino assicurare, ove gli *outsourcee* siano ben conosciuti nel mercato, anche un ritorno ulteriore per l'impresa che esternalizza, in termini di miglioramento dell'immagine. Non sono da trascurare inoltre i vantaggi derivanti dalla liberazione di risorse da attività '*non core*' per destinarle ad attività *core*, così migliorando i processi di crescita: insomma, dare in *outsourcing* a chi ha sviluppato competenze e strutture migliori di quelle interne «consente di risparmiare tempo e risorse, aumentando l'efficienza»<sup>270</sup>.

Al fine di determinare il livello ideale di equilibrio tra entità delle esternalizzazioni e, reciprocamente, del *core* da salvaguardare e rafforzare si è proposta l'applicazione del concetto di «catena di valore» – elaborato negli studi economici americani – secondo il quale, concepita l'impresa, appunto, come una *production chain*, occorrerebbe misurare per ogni anello di essa la capacità di creazione di maggior valore aggiunto, al fine di valutare quali anelli convenga eliminare dalla catena<sup>271</sup>. In realtà su questo tipo di calcolo finiscono frequentemente per incidere variabili legate a fattori nazionali, geografici, territoriali, temporali, normativi, politici, sociali, sindacali etc.; è pur vero, peraltro, che tutti questi fattori hanno normalmente una diretta incidenza sui costi di produzione, che la scienza economica pretende ormai di misurare, anche se si tratta di un 'calcolo' a tal punto sofisticato da richiedere a sua volta esperti specializzati (vi sono imprese – i c.d. *facility management services* – specializzate nei servizi di cessione<sup>272</sup>).

Un altro aspetto da segnalare è rappresentato, come da più parti sottolineato, dalla maggiore flessibilità di sistema che il *buy* consente rispetto al *make*, al punto che da taluno si è segnalato come sia ormai possibile una vera e propria 'rivoluzione' delle strategie dell'impresa: dalla produzione 'pressata', imposta dalle rigidità del ciclo, si passa a quella 'tirata' o 'aspirata' dal mercato; il flusso di produzione cambia dunque direzione, non più discendente, ma montante<sup>273</sup>. Ed in effetti, mentre nel sistema taylorista-fordista l'impresa soffre di rigidità che impongono, al fine di proteggere la sua posizione di mercato, la costituzione di riserve o di risorse in eccedenza, secondo lo schema del *just in case*, viceversa l'impresa post-tayloristica, sia in quanto tale (e dunque nei suoi *interna corporis*), sia in quanto parte di una strategia organizzativa di esternalizzazioni (e dunque in quanto eventuale anello di una catena di

---

<sup>270</sup> Ancora S. Vicari (2002), 71-2; v. anche A. De Paolis (2000), 37 ss.

<sup>271</sup> R. Virtuani (1997), 109.

<sup>272</sup> L. Calcaterra (2002), 168.

<sup>273</sup> P. Méhaut – J. Delcourt (1995), 24.



esternalizzazioni), opera secondo lo schema *just in time* (cui si riconnette, evidentemente, quello della *slim* o *lean production*), la cui idea di base è costituita dalla continua ricerca dell'eliminazione dei tempi morti e degli sprechi o delle risorse in eccedenza, tendendo ad un azzeramento dei costi di immobilizzo<sup>274</sup>. Si tratta evidentemente di un aspetto di percezione immediata nella logica del *buy*, posto che si possono continuamente variare sia i flussi quantitativi, sia le caratteristiche qualitative di beni e servizi attraverso la variabilità e la varietà dei subfornitori (le cui relazioni con il committente, pur se fondate sulla libertà di contratto, possono rivelarsi temporanee, discontinue, ovvero tendere a 'fidelizzarsi' ogni qualvolta vi sia un interesse (reciproco) alla conservazione del rapporto<sup>275</sup>; ma tale aspetto – specialmente nei sistemi organizzati secondo i principi della *Total Quality*<sup>276</sup> – sta diventando in realtà un elemento integrante anche dell'organizzazione interna della singola impresa, così esaltando, tra l'altro, come detto più sopra, il valore della collaborazione personale dei lavoratori nell'esecuzione della prestazione dovuta.

Uno dei profili più significativi del fenomeno qui descritto, per le sue forti implicazioni giuridiche, è costituito dal fatto che talora l'outsourcing si manifesta soltanto su di un piano giuridico, in quanto dal punto di vista logistico non avviene nessuno spostamento materiale della prestazione: si tratta della c.d. esternalizzazione '*intra moenia*', il cui effetto è quello di far lavorare in stretta contiguità spaziale lavoratori dipendenti da datori di lavoro giuridicamente differenti, con quanto ne consegue in termini di difficoltà di discernere dove iniziano e dove finiscono le organizzazioni dell'uno e dell'altro datore<sup>277</sup>; e talvolta l'esternalizzazione (sia essa *intra* o *extra moenia*) avviene in favore di un'impresa (eventualmente anche di nuova costituzione) alla quale l'impresa che esternalizza ha provveduto preliminarmente a cedere quella parte o ramo dell'azienda destinata alla produzione del bene o servizio oggetto di esternalizzazione. L'un caso e l'altro sono destinati ad essere fortemente incisi dalla nuova regolamentazione che la legislazione delegata introdurrà a breve, in attuazione della delega contenuta nell'art. 1, co. 2°, lett. m) prima frase, e lett. p) nn. 1, 2 e 3, L. n. 30 del 2003, i quali prevedono rispettivamente l'abrogazione della L. n. 1369 del 1960 (e dunque sia del divieto di interposizione di cui all'art. 1, sia del principio di uniformità di trattamento di cui all'art. 3, per i casi di c.d. appalto interno) e

---

<sup>274</sup> G. Bonazzi (1998), 170-2; A. Accornero (1997), 115-116; E. Rullani (2001a), 18.

<sup>275</sup> Cfr. E. Cori (1997), 161; M. G. Colombo (1996), 54.

<sup>276</sup> Su cui si v. in generale AA. VV. (1997) e L. Galantino (1995).

<sup>277</sup> L. Gallino (1998), 94; R. De Luca Tamajo (1999) e Id. (2002b), 54 ss..

l'applicazione della disciplina sui trasferimenti d'azienda anche nel caso di insussistenza del requisito dell'autonomia funzionale del ramo ceduto prima del momento del trasferimento (estensione, questa, di una normativa di tutela che peraltro, in questo caso, si rivela non necessariamente vantaggiosa per i lavoratori dell'entità ceduta<sup>278</sup>).

Ciò detto, occorre ancora sottolineare che un altro fenomeno si sta frequentemente affiancando a quello dell'*outsourcing*, giungendo ad *integrarlo* e a svilupparne ulteriormente le potenzialità: quello dell'organizzazione reticolare, la quale – è stato detto con chiarezza – non si oppone al mercato e alla gerarchia, posto che, al contrario, lo stesso mercato e la stessa gerarchia stanno evolvendo verso la forma rete<sup>279</sup>. Al riguardo si è osservato che l'impresa *verticalizzata*, rispetto alla quale le stesse esternalizzazioni costituiscono una variante strategica di diversificazione solitamente descritta come passaggio dal *make* al *buy*, tende assai spesso a scomparire, o comunque a diminuire di importanza, «rispetto a *reti* di enti relativamente indipendenti, enti costituiti sia da aziende collocate nel mercato, sia da unità organizzative interne alle imprese (che hanno nomi come divisioni, profit center etc., e che agiscono come se fossero imprese)»<sup>280</sup>.

Si è rilevato che, da un punto di vista concettuale, mentre nell'*outsourcing* l'impresa concentra le sue migliori risorse sulle attività chiave, e delega tutto il resto, nell'impresa rete si gestisce la conoscenza, o meglio, si distribuisce la migliore conoscenza disponibile. Inoltre, mentre nell'*outsourcing* c'è un'impresa che gestisce tutto il processo, che si concentra sulle cose che sa far bene, esternalizzando tutto il resto, nell'impresa rete ogni azienda che vi partecipa in qualche modo la 'gestisce': le aziende sono 'molecole' della stessa rete, onde i vantaggi sono distribuiti in generale tra tutti, e chi riesce a sfruttare meglio la rete si avvantaggia in termini proporzionali<sup>281</sup>; si è parlato, con efficace espressione, di *federal job structure*<sup>282</sup>. Va detto, peraltro, che questo assetto 'reticolare' può manifestarsi in stretta connessione non solo con fenomeni di integrazione territoriale (si pensi ai distretti industriali tipici della realtà italiana<sup>283</sup>), ma anche con strategie di gruppo, onde i singoli 'nodi' della rete sono società partecipate dall'unica grande *holding* che le controlla ed in cui si accentra il controllo gestionale della rete<sup>284</sup>. Dunque,

<sup>278</sup> Cfr. le acute considerazioni al riguardo di R. De Luca Tamajo (2002b), 20-1.

<sup>279</sup> E. Rullani (2001b9, 69; v. anche L. Furlanetto – C. Mastriforti (2000), 47.

<sup>280</sup> Sin dall'inizio della riflessione F. Butera (1988), 58 e Id. (1991), 64 ss.

<sup>281</sup> S. Vicari (2002), 73-4; cfr. anche M. Revelli (1997), 63ss.

<sup>282</sup> G. Standing (1999), 122-3.

<sup>283</sup> Per le prime ricerche v. G. Becattini (1987); A. Bagnasco (1988); S. Brusco (1989).

<sup>284</sup> V. da ultimo V. Pinto (1999) ed ivi riff.

anche se è opinione condivisa che, in linea di principio, sia intrinseca al concetto di rete l'assenza di un centro dominante – poiché ciascuno dei nodi dovrebbe assolvere in modo autonomo e indipendente la sua funzione, integrandosi con gli altri<sup>285</sup> – nei fatti, specialmente in presenza dei gruppi, può esserci un nodo di essa, normalmente l'impresa madre, destinato a gestirla ed a svolgere il 'governo delle transazioni'<sup>286</sup>, così identificandosi con la *core competence* della rete stessa<sup>287</sup>: di modo che si assiste in realtà a forme miste di organizzazione reticolare, *outsourcing* e verticalizzazione.

Un profilo di riflessione rilevante ai fini della nostra analisi, in quanto strettamente connesso ai processi di maturazione delle competenze del lavoratore, è che nelle reti, sia per effetto dell'aumento degli scambi possibili, sia per la possibilità di sperimentare e simulare processi virtuali attraverso l'impiego delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, si attivano relazioni tra gli individui e si genera nuova conoscenza. Solo che ciò avviene ormai prescindendo perfino dai confini del contesto organizzativo della rete, i quali risultano sempre più labili: «lo spazio fisico non è più, o non è più il solo contenitore dei processi organizzativi, muta la concezione dello spazio e del tempo, l'usare una macchina può coincidere con l'apprendere da una tecnologia o da uno scambio di informazioni con altri membri che agiscono nell'ambito della medesima comunità anche se non sono fisicamente contigui»<sup>288</sup>. E parallelamente, in questa prospettiva, la stessa impresa, nel suo «percorso verso il sapere codificato, il linguaggio e le reti, può comporsi e decomporsi con facilità e rapidità, mentre l'organizzazione che resta stabile – anche se evolve nel tempo – si sposta a livello super-impresoriale e viene a identificarsi con i linguaggi, le reti, le forme più complesse di organizzazione sociale»<sup>289</sup>.

Orbene, all'interno di questo quadro di riferimento si è detto che, assai spesso, anche «le grandi partizioni interne dell'impresa assomigliano sempre più quasi ad imprese nell'impresa», e che i nuovi modelli di impresa finiscono a loro volta per assomigliare sempre più a reti piuttosto che a castelli: microstrutture permanenti e temporanee, strutture organizzative virtuali, isole di produzione, strutture di lavoro relativamente autoregolate, posizioni lavorative dotate di alto grado di autonomia ma strettamente integrate nel processo, sono i nodi di una struttura di lavoro decentrata e reticolare, che si riproduce negli *interna*

---

<sup>285</sup> E. Rullani (1998), 62.

<sup>286</sup> G. Dioguardi (1995), 169.

<sup>287</sup> E. Rullani (2001a), 25-6; S. Vicari (2002), 73-4; Cori (1997), 161 ss.

<sup>288</sup> M. Cevoli (2002), 43.

<sup>289</sup> E. Rullani (1988), 97-8; cfr. anche G. Standing (1999), 122-3; M. Revelli (1997), 60-1.

*corporis* dell'impresa ad immagine e somiglianza di quella esterna. Qui si manifestano le tendenze, di cui si è parlato in precedenza, verso un lavoro caratterizzato da contenuti professionali profondamente diversi dal passato, con esaltazione soprattutto delle conoscenze e delle competenze necessarie per governare i processi<sup>290</sup>, al punto che si è giunti ad affermare che il lavoro sta tornando ad assumere le caratteristiche del mestiere<sup>291</sup>, ovvero a ragionare in termini di 'imprenditorialità del lavoro', dato che l'impresa chiede sempre più al lavoratore di operare in piena autonomia e responsabilità, di verificare, di certificare il prodotto, in altre parole di 'misurarsi con il risultato', delegandogli funzioni sempre più significative del processo<sup>292</sup>.

E' in connessione con le caratteristiche organizzativo-professionali appena descritte che può essere ora affrontata la questione della tendenza alla diffusione dei contratti di lavoro 'atipici', di tipo subordinato e non, cui si è accennato in precedenza.

Ai fini della nostra analisi, volta a cogliere il rilievo di questa tendenza, appunto, *soltanto* dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro e della professionalità, è opportuno trattare separatamente dei due fenomeni, in quanto ad essi tendono a ricollegarsi differenti aspetti tanto della struttura organizzativa quanto dell'impiego professionale della forza lavoro: mentre per i contratti speciali di lavoro subordinato, come si dirà, rilevano profili che riguardano tanto la loro collocazione nell'ambito della struttura organizzativa dell'impresa, quanto (almeno per alcuni di essi) le professionalità dei lavoratori occupati per il loro tramite, per i contratti di tipo *non* subordinato rilevano soprattutto i profili attinenti alla funzione e struttura e del contratto di lavoro (in breve: assenza di subordinazione), dato che, essi non sembrano invece interessati da diversificazioni sul piano professionale.

A) I contratti 'speciali' di lavoro subordinato (in particolare lavoro a termine, part-time, lavoro interinale; ad essi dovranno tra breve essere aggiunti, non appena verrà data attuazione alle previsioni della Legge delega n. 30 del 2003, la somministrazione, il *job sharing* nonché – stante l'indeterminatezza della delega, per ipotesi anche – il lavoro a chiamata e il lavoro occasionale e accessorio) se, da un lato, permettono un uso flessibile della forza lavoro sotto differenti profili – in particolare quello della durata della prestazione o del rapporto – dall'altro consentono al datore di lavoro di continuare a godere di tutti i vantaggi derivanti dalla subordinazione del prestatore.

---

<sup>290</sup> V. comunque F. Butera (1999), 44 ss.

<sup>291</sup> Cfr. *supra*, ma v. anche G. Standing (1999), 122-123.

<sup>292</sup> F. Butera (1991), 24; A. Accornero (1999, 30; G. Dioguardi (1995), 168 ss.; E. Rullani (1998), 63 ss.

In una logica economico-organizzativa, i lavoratori che sono legati all'impresa con uno dei predetti contratti sono normalmente definiti, nel linguaggio scientifico anglosassone con la generica espressione di *contingent workers*. Le modalità del crescente utilizzo di queste forme di lavoro possono essere di almeno tre tipi, ma in ogni caso questo sviluppo tende a produrre un'ulteriore profilo di strutturazione binaria di tipo *core/periphery* dell'attività d'impresa.

In primo luogo la proliferazione del ricorso ai *contingent workers* serve, infatti, all'impresa soprattutto per modificare il proprio numero di addetti in ragione delle variazioni periodiche della domanda di mercato (è il caso del lavoro a termine, del lavoro interinale e finanche del part-time): attorno ad un gruppo di lavoratori impiegati stabilmente, l'impresa crea così una corona di lavoratori 'temporanei' «in modo da poter aumentare o diminuire il numero di addetti reagendo velocemente alle variazioni stagionali, mensili e persino settimanali delle tendenze del mercato»<sup>293</sup>.

Altre volte, invece, la ripartizione centro/periferia si manifesta funzionale ad una strategia volta a ripartire l'attività dell'impresa tra funzioni essenziali attinenti al '*core business*', cui vengono destinati lavoratori fidelizzati e legati all'impresa da un contratto di lavoro subordinato a tempo pieno e indeterminato, e funzioni accessorie o secondarie, che potrebbero anche essere tranquillamente esternalizzate, la quali vengono svolte, con minore interesse alla qualità del lavoro, con impiego di prestatori assunti con contratti speciali di lavoro subordinato, di carattere rigorosamente temporaneo<sup>294</sup>.

Ai fini dell'analisi qui sviluppata, peraltro, l'aspetto più interessante è costituito dalla rilevazione che, assai spesso (in collegamento con, ma anche indipendentemente da questa seconda situazione) l'utilizzo dei *contingent workers* avviene per la copertura di posizioni lavorative di basso contenuto professionale dislocate nella periferia organizzativa dell'impresa; ai lavoratori occupati con contratto di lavoro subordinato a tempo pieno e indeterminato sono, invece, riservate le posizioni centrali professionalmente più ricche e significative<sup>295</sup>.

Rispetto ai fenomeni appena descritti, *nel dibattito italiano* si è acutamente osservato, su di un piano squisitamente giuridico, che «la durata della prestazione (a tempo pieno o ridotto; a orario costante o

---

<sup>293</sup> J. Rifkin (1995), 311; v. anche A. Accornero (1999), 54-5, per il quale, peraltro, il c.d. lavoratore *fluttuante* è collocato, più che nella periferia, negli interstizi dello schema organizzativo dell'impresa.

<sup>294</sup> L. Corazza (2002), 190 ss.; A. Felstead – N. Jewson (1999), 1

<sup>295</sup> J. Atkinson (1986), 14 ss.; ; J. Gough (1992), 35; E. Invernizzi (2000), 435 ss.; R. Rizza (2000), 20; L. Gallino (2001), 18 ss.; A. Gorz (1992), 75 ss.; L. Costabile (2002b).

variabile) oppure del rapporto (a tempo determinato o indeterminato) non è più una variabile o elemento accidentale del negozio .... Al contrario, proprio perché la sua rilevanza è prevista e legalmente tipizzata, l'elemento temporale (della durata della prestazione oppure, indirettamente, della durata del rapporto) assume un ruolo essenziale nella funzione economica del contratto e perciò del tipo normativo del rapporto di lavoro in relazione all'interesse più o meno durevole dell'impresa»<sup>296</sup>.

Si tratta di una riflessione assai rilevante sul piano teorico, che mi sembra suscettibile di ulteriore valorizzazione e sviluppo alla luce di quanto si è detto più sopra. Più precisamente, si potrebbe ritenere che la specializzazione funzionale dei contratti speciali sulla base della durata della prestazione o del rapporto, nel senso appena indicato, si possa colorare, nella prassi, di ulteriori e più peculiari specializzazioni funzionali. Un'affermazione di questo tipo è d'altronde contenuta in una recente ricerca, nella quale si è constatata, in linea generale, una tendenza ad un uso, appunto, 'specializzato' dei vari tipi contrattuali nell'ambito del contesto organizzativo dell'impresa, nel senso appena indicato<sup>297</sup>.

Lasciando da parte il part-time – le cui caratteristiche lo rendono un istituto utilizzabile secondo finalità e modalità estremamente differenziate e difficilmente riconducibili ad unità – rispetto al lavoro interinale sembra che non si sia verificata, almeno fino ad oggi, una concentrazione d'uso con riferimento a lavori di bassa professionalità, ma piuttosto che il ricorso a questo tipo di rapporto risponda ad esigenze molto diversificate<sup>298</sup>. Pur tuttavia, a fronte del relativamente alto numero di trasformazioni in contratto di lavoro a tempo pieno e indeterminato, si potrebbe comunque sostenere che, nel nostro paese, l'istituto stia acquisendo una propria (ulteriore) 'specializzazione' funzionale, nel senso di venire utilizzato come strumento selettivo del lavoratore da assumere in via definitiva e stabile, e ciò in ragione della possibilità per le imprese di sfruttare, attraverso il ricorso ad esso, la capacità selettiva delle imprese di fornitura<sup>299</sup>.

Da questo punto di vista parrebbe particolarmente utile incentivare questa tendenza dal punto di vista legislativo (ad es. con specifici incentivi all'assunzione del lavoratore a tempo indeterminato da parte delle imprese utilizzatrici), in eventuale connessione con il dato

---

<sup>296</sup> E. Ghera (1999), 498.

<sup>297</sup> M. Samek Lodovici – R. Semenza (2001), 23.

<sup>298</sup> Cfr. G. Altieri – C. Oteri (2002). Peraltro da altri si è detto stati espressi timori che l'istituto interessa in larga misura operai generici: M. Carrieri (2002), 51.

<sup>299</sup> G. Altieri – C. Oteri (2002); v. anche i dati indicati su *Affari e Finanza*, inserto de *La Repubblica*, 3 febbraio 2003, 48, dove si parla del 32% di trasformazioni

contrattuale. Si ricordi, a quest'ultimo riguardo, che la contrattazione collettiva può sia determinare, ai sensi dell'art. 1, co. 2°, lett. a, L. n. 196 del 1997, le causali aggiuntive, rispetto a quelle legali, a fronte delle quali viene consentito il ricorso all'istituto, sia escludere, ai sensi dell'art. 1, co. 4°, lett. a, talune mansioni da tale tipologia contrattuale: in tal senso essa ha nelle proprie mani la possibilità di indirizzare l'istituto – anche con riferimento alla professionalità dei lavoratori per i quali viene consentito l'avviamento – in una direzione o nell'altra, a seconda di quelle che sono le sue valutazioni di politica contrattuale e di governo del mercato del lavoro. E ad ogni buon conto val la pena ricordare che il legislatore, all'art. 5, L. n. 196 del 1997, ha previsto percorsi formativi specifici per i lavoratori interinali, i quali, ancora una volta attraverso il possibile intervento della contrattazione collettiva, potrebbero essere resi funzionali anche a questo obiettivo.

Per quanto riguarda, invece, il contratto di lavoro a termine, da talune ricerche sul campo relative al periodo precedente all'emanazione del D. Lgs. n. 368 del 2001, derivano alcuni *indizi* nel senso di una sua funzionalizzazione all'obiettivo di una ripartizione del personale tra *core* e *periphery* sulla base della professionalità, anche se va segnalato che allo stato dei fatti non è possibile attingere a dati pubblici (nell'ambito delle indagini ISTAT) in grado di fornire informazioni precise circa i profili professionali dei lavoratori che in un certo arco di tempo siano stati occupati con contratti a termine; le uniche informazioni, solo in parte utili, sono quelle che risultano da ricerche private, ovvero da dati raccolti e forniti da associazioni imprenditoriali. Così, seppure sulla base di dati non facilmente interpretabili, si è affermato che tra i lavoratori che svolgono lavoro non qualificato si rinviene una percentuale tutt'altro che marginale occupata con lavoro a tempo determinato (tra il 20 e il 30 %, a seconda dell'area geografica, con una situazione decisamente peggiore al sud<sup>300</sup>).

In verità, occorre segnalare che, fino all'emanazione del n. 368, i contratti collettivi hanno potuto attuare – sulla base della legislazione in vigore che assegnava loro il compito di prevedere le causali, aggiuntive a quelle legali, in cui era possibile il ricorso ad essi – un fondamentale filtro/controllo sull'accesso delle imprese a queste risorse normative di flessibilità. E ad un esame delle clausole dei contratti collettivi che – ai sensi dell'art. 23 L. n. 56 del 1987 – hanno, appunto, svolto questa importante funzione integrativa del dato legale, non risulta che le causali di accesso siano state definite in funzione di professionalità di basso

---

<sup>300</sup> G. Altieri – C. Oteri (2000); C. Oteri (2001), 520; F. Mazzolari – R. Semenza (2001), 228-9.

livello. Ove dunque si sia verificata nei fatti l'utilizzazione di tali contratti per lo svolgimento di lavori di bassa qualificazione, ciò può essere dipeso, a ben vedere, solo dalla prassi applicativa delle imprese. Va notato, peraltro, che i presupposti giuridici sono radicalmente mutati con l'emanazione del D.Lgs. n. 368 del 2001, il quale, com'è noto ha soppresso la tassatività causale precedentemente prevista per il ricorso al contratto di lavoro a tempo determinato, prevedendo solo che esso possa essere stipulato «a fronte di ragioni di carattere tecnico, produttivo, organizzativo o sostitutivo»; una formula la cui ampiezza è tale da includere una varietà pressoché illimitata di ipotesi. Ebbene, proprio questa sostanziale liberalizzazione del ricorso al contratto a termine, determinata dall'eliminazione dei limiti causali, potrebbe aprire la possibilità per le imprese, evidentemente tutta da verificare nei mesi a venire, di un *ancor più netto* utilizzo dello stesso al fine di attuare quella struttura binaria *core/periphery* fondata su una diversificazione professionale di cui si è detto in precedenza. E questo, a ben vedere, potrebbe avvenire anche qualora dovesse consolidarsi l'opinione secondo cui le ragioni legittimanti il ricorso ad esso devono avere natura temporanea<sup>301</sup>.

E' da sottolineare che ove ciò avvenisse, si alimenterebbe, sul fronte del lavoro subordinato, un nuovo dualismo tra lavoratori stabili e lavoratori precari, ma dalle caratteristiche particolarmente pericolose: essendo esso fondato sulla professionalità posseduta e sviluppata dei lavoratori, la frattura, anche dal punto di vista socio-economico, non sarebbe, nemmeno da un punto di vista 'teorico', temporanea (sono precari coloro che attendono 'pazientemente' di entrare nel mercato del lavoro stabile), ma tenderebbe a divenire cronica (chi è precario perché dotato di scarsa professionalità non avrà mai la possibilità di accedere ai posti stabili). E' constatazione largamente condivisa nel dibattito nazionale ed internazionale, infatti, che nei confronti di lavoratori temporanei di bassa qualificazione c'è uno scarsissimo interesse d'investimento in termini formativi da parte delle imprese; laddove al contrario nei confronti dei lavoratori più professionalizzati c'è, da parte delle imprese, un interesse alla stabilizzazione del rapporto, con conseguente attivazione di meccanismi di fidelizzazione di vario tipo (più retribuzione, più formazione etc.) (un obiettivo, in verità, che, almeno per le professionalità più elevate, o più ricercate nel mercato, può addirittura risultare difficile, a causa sia della stessa logica 'globale' dei nuovi processi di acquisizione di conoscenza e competenze, cui ho fatto riferimento più sopra, sia della possibilità che, grazie al miglioramento dei

---

<sup>301</sup> V. per tutti V. Speziale (2001), 377 ss; U. Carabelli (2001b)



sistemi informativi, il lavoratore abbia maggiore conoscenza della domanda di lavoro)<sup>302</sup>.

A parte la necessità, qualora si verificassero siffatte tendenze, di intervenire per evitare effetti destabilizzanti per il mercato del lavoro, è certo comunque che già il solo rischio appena descritto segnala l'importanza di un'attenzione specifica della contrattazione collettiva per la creazione di circuiti formativi specificamente dedicati ai lavoratori precari, in una logica di attuazione e sviluppo di quanto previsto dall'art. 7, co. 2°, D.Lgs. 368.

B) Il problema della marginalizzazione professionale non interessa, invece, almeno in linea di principio, il fenomeno del ricorso, da parte delle imprese, a contratti autonomi, ed in particolare a quelli di seconda generazione<sup>303</sup>, eventualmente anche per lo svolgimento di attività precedentemente svolte da lavoratori occupati con contratti di lavoro subordinato: ci si riferisce alle c.d. collaborazioni coordinate e continuative che, com'è noto, hanno conosciuto negli ultimi 10 anni uno sviluppo senza precedenti. Ricerche ben approfondite hanno, infatti, ormai attestato che l'utilizzo di questi lavoratori avviene in relazione ad un *mix* di attività di alto, medio o basso contenuto professionale<sup>304</sup>.

Se, dunque, l'aspetto della professionalità sembra risultare – almeno allo stato dei fatti, dato che si tratta di una realtà in forte movimento – 'neutro' rispetto alla scelta dell'impresa (e talora indubbiamente dello stesso lavoratore) di optare per un rapporto di lavoro di questo tipo, la ragione del loro sviluppo parrebbe da ricercare, evidentemente, nella soddisfazione di interessi in generale diversi da quelli perseguibili con la stipulazione di contratti di lavoro subordinato.

A questo riguardo si è ben evidenziato in un recente saggio, attento anche all'evoluzione sviluppatasi negli Stati Uniti, come la strategia dell'*outsourcing* (accompagnata o meno da quella dell'organizzazione reticolare) sia stata ormai collocata al centro dell'azione organizzativa delle imprese, coinvolgendo 'globalmente' le scelte strategiche relative anche alla gestione della forza lavoro. In termini di *esternalizzazione* andrebbero dunque valutate non soltanto le decisioni relative al decentramento produttivo, ma anche quelle riguardanti il ricorso, in sostituzione del contratto di lavoro subordinato, a contratti di lavoro autonomo (tanto di prima che di seconda generazione), quale ulteriore evoluzione dal *make* al *buy*<sup>305</sup>. Da altri, poi, con particolare riferimento

---

<sup>302</sup> Agli autori sopra citati si aggiunga J. Gough (1992), 36; E. Rullani (2001a, 28).

<sup>303</sup> V. l'ormai classico S. Bologna – A. Fumagalli (1997).

<sup>304</sup> G. Altieri – C. Oteri (2001), 22 ss., dove vengono richiamati i risultati anche di altre ricerche; F. Mazzolari – R. Semenza, 228 ss.; R. Rizza (2003), 90.

<sup>305</sup> L. Corazza (2002), 189 ss.; R. Del Punta (2001), 32, U. Carabelli (1999), 191.

alle nuove professionalità, si è ancora rilevato che, poiché la conoscenza assume un rilevante valore economico che induce a 'mercificare' i relativi rapporti, si assiste ormai ad una politica delle imprese volta a trasformare i rapporti di lavoro subordinati in prestazioni di servizio, al limite acquisite nel mercato volta a volta, cui corrisponde analogo interesse dei lavoratori, i quali tendono a massimizzare l'utilità del loro lavoro e a rifiutare una logica di fedeltà all'impresa<sup>306</sup>; costoro dunque, specie se (convinti di essere) portatori di competenze facilmente spendibili nel mercato, si avventurano in esso ed operano come *freelances*, per poi eventualmente intessere con l'impresa rapporti anche continuativi<sup>307</sup>.

In verità, v'è ormai ampio consenso sull'analisi – ben emergente, tra l'altro, dalla nota ricerca comunitaria sfociata nel volume *Au delà de l'emploi*, e specificamente nel rapporto conclusivo di Alain Supiot<sup>308</sup> – secondo cui, a causa dell'evoluzione rappresentata dai nuovi modelli di lavoro tipici dell'organizzazione post-taylorista dell'impresa e dell'applicazione alla produzione delle nuove *ICT* (che è in grado di incidere profondamente sull'aspetto spazio/temporale della prestazione, nonché del conseguente processo di convergenza del lavoro subordinato verso quello autonomo e viceversa : v. *supra*), per l'impresa risulta assai più praticabile del passato scegliere – a livello di rapporto individuale – di *sostituire* il lavoro subordinato con strumenti alternativi quali il lavoro autonomo e professionale, soprattutto nelle vesti della collaborazione coordinata e continuativa o del lavoro occasionale, o l'associazione in partecipazione<sup>309</sup> (ci si riferisce, per essere chiari, a fenomeni sostitutivi leciti, ai quali è pertanto estraneo l'intento di frodare la legge attraverso l'adozione di uno schema contrattuale improprio). E d'altro canto è emerso ampiamente, nel corso anche di questo lavoro, come nell'organizzazione del lavoro post-tayloristica, *di fatto*, il datore di lavoro potrebbe non avere più necessità (o comunque averne in misura sempre più decrescente, di solito in rapporto al livello professionale del lavoratore) di esercitare il potere direttivo di organizzazione esterna ed interna della prestazione (nonché gli altri poteri di coordinamento spazio/temporale della prestazione), pur conservandone sempre la *titolarità giuridica*.

Sotto questo profilo, tornando ad un discorso di convenienze e di costi, Riccardo del Punta ha di recente ricordato (riprendendo le osservazioni di

---

<sup>306</sup> G. Provasi (2002), 27, il quale peraltro ritiene che tali comportamenti speculari ostacolano la comunicazione e quindi la cooperazione necessaria alla produzione di nuova conoscenza: v. *infra*.

<sup>307</sup> A. Felstead – N. Jewson (1999), 8-9; E. Invernizzi (2000), 435 ss.

<sup>308</sup> A. Supiot (1999); v. anche Id. (2000), 222 ss.

<sup>309</sup> Cfr. E. Invernizzi (2000), 435 ss.

Hugh Collins) che «i neo-istituzionalisti non sono stati sin qui in grado di spiegare, dal loro punto di vista, perché esistono contratti di lavoro subordinato, in luogo di contratti di servizio continuativi (che consentono di tenere bassi i costi di transazione, evitando nel contempo i 'costi di subordinazione')»; e a questo interrogativo lo stesso Del Punta ha risposto ipotizzando che «essi consentono una minore spendita di autorità, e dunque un'integrazione organizzativa più 'debole'; ma è vero, per altro verso, che questo vantaggio comparativo tende a perdere di importanza, nella misura in cui i modelli di organizzazione del lavoro si trasformano in senso post-fordista»<sup>310</sup>.

Se, dunque, il problema è fino a che punto possa 'convenire' al datore di lavoro di continuare a servirsi di un contratto di lavoro subordinato – invece che di un contratto di collaborazione coordinata e continuativa, ma ormai anche di lavoro occasionale, data l'ulteriore prospettiva aperta dall'art. 4, co. 1°, lett. c) della Legge Delega n. 30 del 2003, ovvero di un contratto di associazione in partecipazione, anch'esso ormai di largo uso nell'esperienza pratica – non può non riconoscersi, alla luce di quanto appena detto, che la scelta sarà effettuata sulla base di un razionale calcolo economico-gestionale dei costi. Solo che, a questo fine, come deducibile da quanto sopra argomentato, è indispensabile mettere in conto, dal lato del datore di lavoro, *non soltanto* i 'costi della subordinazione' – e specificamente il rischio dell'utilità del lavoro (v. *supra*), nonché, si può ora aggiungere, la traslazione (prevalentemente assicurativa, talora diretta) a carico del datore di lavoro di una parte del rischio della mancanza di lavoro, oltre a tutti gli altri effetti diretti ed indiretti del contratto<sup>311</sup> – *ma anche*, per così dire, i vantaggi 'interni' ad essa, e cioè le caratteristiche intrinseche, strutturali, dell'obbligazione di lavoro subordinato (in altre parole la stessa subordinazione). Ed è questa elementare constatazione che dovrebbe, a mio avviso, guidare tanto il lavoro dell'interprete quanto quello del legislatore che intenda regolamentare *ex novo* il rapporto tra il lavoro subordinato e il suddetto lavoro autonomo di seconda generazione.

Ritengo che non sia compito di questa relazione affrontare questo importante aspetto dell'organizzazione del lavoro dell'impresa post-fordista, che la collega direttamente con il mercato del lavoro esterno. E d'altro canto mi sembra che sarebbe prematuro sviluppare in questa sede ragionamenti approfonditi sul punto, nelle more dell'emanazione della normativa delegata che, in attuazione della delega conferita al Governo dalla predetta L. n. 30, è destinata a disciplinare la materia delle

---

<sup>310</sup> R. Del Punta (2001), 32.

<sup>311</sup> Per questi aspetti v. E. Ghera (2002), 54 ss., 77 ss. e 280 ss.

collaborazioni coordinate continuative e del lavoro occasionale. Posso solo segnalare che, alla luce di quanto fin qui argomentato, sarebbe opportuno che si evitassero soluzioni normative atte soltanto ad assecondare una 'fuga' dal contratto di lavoro subordinato e dai predetti 'costi della subordinazione', ma che – proprio in coerenza con i nuovi modelli di organizzazione del lavoro, ed in risposta ai nuovi bisogni organizzativi delle imprese – fossero piuttosto in grado di stabilire un giusto equilibrio tra costi e vantaggi dell'utilizzo dei vari tipi contrattuali.

Penso così, in particolare, alla definizione di quali siano gli elementi strutturali della collaborazione coordinata e continuativa, ed in particolare – tralasciando il profilo della continuità – al se il relativo contratto debba essere connotato dall'esistenza di uno specifico potere di 'coordinamento' in capo al 'committente'. Ed in caso di risposta positiva, di quali siano le sue intrinseche caratteristiche, idonee a differenziarlo dai poteri (direttivo, modificativo, di collocazione spaziale e temporale della prestazione etc.) del datore di lavoro subordinato. A questo riguardo, già prima della L. n. 30, eleganti operazioni interpretative hanno affermato che per effetto del contratto di collaborazione coordinata e continuativa – in quanto differenziato da quello di lavoro autonomo di cui all'art. 2222 c.c. – sorgerebbe in capo al 'committente' uno specifico potere di 'coordinamento'<sup>312</sup>. E con interpretazioni successive si è poi operato un suo progressivo ampliamento, fino quasi a sovrapporlo in estensione e profondità (tempo, luogo, identità e modalità del 'risultato/prestazione') ai poteri derivanti dal contratto di lavoro subordinato<sup>313</sup>. Orbene, al di là di quella che potrà essere la scelta del legislatore delegato (la legge delega comunque esclude esplicitamente la subordinazione, e parrebbe ricondurre il coordinamento al solo progetto o programma di lavoro), mi sembra, comunque, che seguendo queste interpretazioni, si finisca per dare un duro colpo alla *razionalità* sia economica (bilanciamento tra vantaggi e svantaggi del ricorso all'uno o all'altro istituto), sia giuridica del sistema, poiché si vanifica la funzione specifica del tipo normativo del contratto di lavoro subordinato. Per tale via, insomma, si consente al datore di lavoro di scaricare sul lavoratore il rischio dell'utilità del lavoro e di alleggerirsi degli altri 'costi della subordinazione' sopra indicati, ma gli si attribuisce comunque il potere di 'governare' la prestazione come se essa fosse subordinata. Ed invece è questa una delle partite dello scambio contrattuale che, a mio avviso, occorrerebbe valorizzare, proprio nella logica di un utilizzo non fraudolento dello strumento e di un equo

---

<sup>312</sup> M. Persiani (1998), 209 ss.

<sup>313</sup> V. da ultimo M. Marazza (2002), 247 ss., dove altri riff.

bilanciamento di costi e vantaggi dell'uso dell'uno o dell'altro tipo di contratto.

Un discorso differente potrebbe invece essere effettuato in relazione alla *formale* previsione, contenuta nella L. n. 30, della possibilità di stipulare contratti di lavoro occasionale, ai fini della cui sussistenza vengono previsti sia un limite economico/remunerativo di 5000 Euro sia uno temporale di 30 giorni, nell'ambito dell'anno solare. A me pare anzitutto che in tal modo si rischi di creare un'ulteriore situazione di incertezza normativa: resta infatti stabilire in che cosa consista il lavoro occasionale e se anch'esso possa avere una forma di coordinamento, pur se, già sul piano concettuale, pare davvero difficile rendere compatibili 'coordinamento' e 'occasionalità'. E' evidente, poi, che se si volesse ridurre la differenza tra la collaborazione coordinata continuativa ed il lavoro occasionale al solo profilo del limite temporale dei 30 giorni o a quello economico dei 5000 Euro, si favorirebbe, nei fatti, un'ulteriore 'fuga', questa volta anche dai 'costi' imposti al contratto di collaborazione coordinata e continuativa, con i quali si è appena cominciato a ridurre il divario con il contratto di lavoro subordinato (anche se in realtà il riferimento all'anno solare rappresenta comunque un limite di grande importanza al fine di evitare abusi eccessivi)<sup>314</sup>.

Infine, sempre nella stessa logica, mi sembrerebbe opportuno riflettere per un momento sulla proliferazione in atto dei rapporti di associazione in partecipazione, rispetto alla quale sarebbe probabilmente necessario – oltre che prevedere forme di tutela del lavoratore – ribadire con forza che, a fini antifraudolenti, occorre tener *rigorosamente* conto del rapporto tra fine produttivo dell'associante e competenze professionali richieste all'associato (è possibile che l'addetto alle pulizie o la segretaria esecutiva possano essere associati ad un imprenditore che gestisce una *software house*?) ed altresì richiedere un'altrettanto rigorosa sussistenza degli altri requisiti di cui all'art. 2549 e ss. c.c., tra cui un'effettiva partecipazione agli utili d'impresa e l'esclusione di poteri invasivi dell'associante sull'associato, tali da risultare comparabili a quelli del datore di lavoro subordinato<sup>315</sup>. Altrimenti anche questo specifico tipo di contratto sarà destinato soltanto ad operare come ennesimo mezzo di fuga dal contratto di lavoro subordinato e dai 'costi' della subordinazione.

C) Tirando le fila del discorso condotto in quest'ultima parte della relazione, mi piace ricordare che Giampiero Proia, nella relazione presentata l'anno scorso al Convegno dell'Aidlass, in uno dei passaggi

---

<sup>314</sup> Per un'aggiornata panoramica sulla normativa che ha progressivamente interessato le collaborazioni coordinate e continuative, v. C. Colantoni (2001).

<sup>315</sup> Su cui v. da ultimo A. Allamprese (2000).

conclusivi, affermava, a proposito delle prospettive di riforma, che «a prescindere da ogni altro rilievo, sono comunque da evitare eccessi di ingegneria regolativa, che possono dar luogo a sovrapposizioni o duplicazioni di modelli; mentre è necessario verificare attentamente quali di essi siano idonei a soddisfare esigenze effettive del sistema produttivo, ovvero possano cogliere anche interessi reali degli stessi lavoratori»<sup>316</sup>. Ebbene, nonostante l'equilibrato suggerimento, la successiva legge di riforma del mercato del lavoro, la L. n. 30 del 2003, si è mossa in direzione ben diversa: quella di un'ulteriore proliferazione di rapporti di lavoro 'atipico', cui fanno riscontro sovrapposizioni funzionali e finanche strutturali (basti pensare al lavoro interinale ed alla somministrazione, al part-time ed al lavoro a chiamata, nonché, come si è accennato alle collaborazioni coordinate e continuative ed al lavoro occasionale), che rischiano di provocare confusione applicativa, ma anche distorsioni nel funzionamento del mercato del lavoro.

Personalmente condivido quanto, con apprezzabile equilibrio, è stato di recente raccomandato da Raffaele De Luca Tamajo, e cioè di essere disponibili, rifuggendo da immobili difese del passato, ad affrontare 'senza vischiosità ideologiche' l'aggiornamento del tessuto normativo, reso necessario dai complessi mutamenti dell'organizzazione della produzione e del lavoro nell'impresa post-taylorista<sup>317</sup>. Ed a questo riguardo, senza alcuna pretesa progettuale, sia consentito concludere con un'osservazione di metodo, prima ancora che di contenuto.

Anzitutto – ed in questo mi ritrovo in piena sintonia con Proia – sono convinto che sia interesse generale dar vita, attraverso un'organica regolazione legislativa, ad una ridefinizione delle tipologie contrattuali del lavoro *subordinato* e *non*, evitando però un inutile, ed anzi pericoloso, eccesso di moltiplicazione delle forme contrattuali e di sovrapposizione tra di esse, e limitandosi a consentire solo quelle ritenute essenziali ai bisogni dell'*organizzazione* moderna dell'impresa e del mondo del lavoro. Proprio in questa prospettiva, peraltro – ed in questo è il mio modesto contributo alla discussione di questo problema – deve essere ben chiara la *funzione speciale* che ciascuna di tali forme deve assolvere nel sistema, nonché, di conseguenza, la *struttura* differenziata delle relative obbligazioni, e dunque i diversi rischi gravanti sulle parti ed i differenti poteri che si distribuiscono tra di esse. Ciò affinché, guardando la questione dal lato del datore di lavoro, ad una complessiva valutazione non soltanto dei '*costi*' di ciascuna di queste forme contrattuali – ivi compresi quelli attinenti alle *tutele* che si riconoscono al lavoratore, a seconda del tipo

---

<sup>316</sup> G. Proia (2002b), 452.

<sup>317</sup> R. De Luca (2002), 18.

rapporto (e mi riferisco, com'è evidente, alle tutele 'nel' rapporto e non a quelle 'nel' mercato, le quali devono essere intese come aggiuntive e non sostitutive delle prime<sup>318</sup>) – ma anche dei 'vantaggi' offerti da ognuna di esse, sia possibile riscontrare un razionale bilanciamento di valori (non vi sia, cioè un'equiparazione di vantaggi a costi diversificati).

Voglio così sottolineare che, pur dovendosi sempre perseguire l'auspicato sviluppo occupazionale, non si deve mai trascurare il problema degli equilibri del sistema giuridico del lavoro nel suo complesso, e non certo per mero ed astratto amore per l'ordine, bensì per evitare l'inefficacia, nonché ineffettività, della sua funzione regolativa del mercato, con conseguenze dannose anche per gli equilibri economici e sociali. Per una società come la nostra, giunta al suo livello di sviluppo, non è infatti importante soltanto *quanta*, ma anche *quale tipo* di occupazione è in grado di creare il sistema economico, grazie anche ad un accorto uso degli strumenti di regolazione giuridica.

Ricordo, a quest'ultimo riguardo, una simpatica frase che mi ha fatto riflettere e che, nella sua semplicità, penso possa piacere a tutti coloro che esercitano il mestiere delle riforme legislative, o che comunque con la loro attività interpretativa incidono sulla norma: «i bottoni vanno cercati dove sono caduti, e non in cucina, soltanto perché lì c'è più luce»<sup>319</sup>; altrimenti ... si resterà sempre con la giacca in disordine.

### 13. Bibliografia

- AA.VV. (1997), *Qualità totale e diritto del lavoro*, Ricerca diretta da L. Spagnuolo Vigorita, Giuffrè, Milano, 57 ss.
- AA.VV. (1998), *Mutamento dei saperi*, in Cillario-Finelli, *Capitalismo e conoscenza*, Manifestolibri, Roma, 251 ss.
- AA.VV. (2000), *Viaggio tra i perché della disoccupazione intellettuale in Italia*, Giuffrè, Milano.
- AA.VV. (2002a), *Danno biologico*, Sez. Spec. 3, in *Il sistema delle fonti nel diritto del lavoro*, Atti delle Giornate di studio di diritto del lavoro dell'AIDLASS, Foggia-Baia delle Zagare, 25-6 maggio 2001, Giuffrè, Milano, 369 ss.
- AA.VV. (2002b), *Il mobbing. Aspetti lavoristici: nozione, responsabilità, tutele*, Giuffrè, Milano.
- ACCORNERO Aris (1997), *Era il secolo del lavoro*, Il Mulino, Bologna.
- Id. (1999), *L'ultimo tabù*, Ed. Laterza, Roma-Bari.

<sup>318</sup> Su questo aspetto sia consentito un rinvio a U. Carabelli (2002a) e Id. (2002b).

<sup>319</sup> A. Wildavsky (1980), 79.

- AGOSTINELLI Mario (1997), *Tempo e spazio nell'impresa postfordista*, Manifestolibri, Roma.
- ALESSI Cristina (2001), *Commento agli artt. 5 e 6*, in M. Napoli – M. Magnani – E. Balboni (a cura di), *Commentario della L. 8 marzo 2000*, n. 53, in *Nuove Leggi Civ.*, 1274 ss.
- ALLAMPRESE Andrea (2000), *Sulla distinzione tra contratto di associazione in partecipazione con apporto di prestazione di lavoro e contratto di lavoro subordinato*, in *Riv. Giur. Lav.*, I, 705 ss.
- ALTIERI Giovanna – OTERI Cristina (2000), *Il lavoro atipico in Italia alla fine degli anni '90*, in *Suppl. Rass. Sind.*, n. 35, 26 settembre 2000.
- IDD. (2001), *I lavoratori atipici: analisi e prospettive*, in *Quad. Rass. Sind.*, n. 3, 22 ss.
- IDD. (2002), *Rapporto 2001 dell'IRES per conto di Nidil/CGIL*, del gennaio 2002.
- ASCARELLI Tullio (1959), *Norma giuridica e realtà sociale*, in Id., *Problemi giuridici*, I, Giuffrè, Milano. Il saggio era già stato pubblicato in *Dir. Econ.* 1955, 1179 ss.
- ASSANTI Cecilia (1972), *Commento all'art. 13*, in C. Assanti – G. Pera, *Commento allo statuto dei diritti dei lavoratori*, Cedam, Padova, 139 ss.
- ATKINSON John (1986), *Employment Flexibility and Internal and External Labour Markets*, in *New Forms of Work and Activity*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxemburg, 1 ss.
- AULETTA Giuseppe (1958), voce *Attività (Dir. Priv.)*, in *Enc. Dir.*, III, 981 ss.
- BAGLIONI Guido (1995), *Democrazia impossibile?*, Il Mulino, Bologna.
- BAGNASCO Arnaldo (1988), *La costruzione sociale del mercato*, Il Mulino, Pavia.
- BALANDIER George (1991), *Il disordine. Elogio del movimento*, Ed. Dedalo, Bari.
- BALDASSARRE Antonio (1989), voce *Diritti Sociali*, in *Enc. Giur. Treccani*, XI.
- BAUMAN Zygmunt (2000), *La solitudine del cittadino globale*, Feltrinelli, Milano.
- ID. (2002), *Modernità liquida*, Laterza, Roma-Bari.
- BECATTINI Giacomo (1987) (a cura di), *Mercato e forze locali. Il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna.
- BECK Ulrich (2000), *Il lavoro nell'epoca della fine del lavoro*, Einaudi, Torino.
- ID. (2001), *La società globale del rischio*, Asterios, Trieste.
- BELLARDI Lauralba (1994), *I nuovi contratti per le aziende chimiche*, in *Lav. Inf.*, n. 21, 11 ss.



- ID. (1999), *Concertazione e contrattazione*, Cacucci, Bari.
- ID. (2003), *Le relazioni industriali in transizione: nodi critici e ipotesi di riforma*, in corso di pubblicazione.
- BELLAVISTA Alessandro (2002), *Poteri dell'imprenditore e privacy*, in *I poteri del datore di lavoro nell'impresa*, Atti del Convegno di Studi di Venezia, 12 aprile 2002, Cedam, Padova.
- BELLOMO Stefano (2002), *Retribuzione sufficiente e autonomia collettiva*, Giappichelli, Torino.
- BERTI Giorgio (1986), *Il principio organizzativo del diritto pubblico*, Cedam, Padova.
- BIAGI Marco (1996), *Formazione e qualità: note per una strategia comunitaria dell'occupazione*, in *Il diritto dei disoccupati*, Studi in Onore di Koichiro Yamaguchi, a cura di M. Biagi - Y. Suwa, Giuffrè, Milano, 165 ss.
- ID. (2001), *Competitività e risorse umane: modernizzare la regolazione dei rapporti di lavoro*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, I, 257 ss.
- BIANCHI D'URSO Fulvio (1987), *La mobilità 'orizzontale' e l'equivalenza delle mansioni*, in *Quad. Dir. Lav. Rel. Ind.*, n. 1, 117 ss.
- BOERI Tito ed ALTRI (2002), *Non basta dire no*, Mondadori, Milano.
- BOLOGNA Sergio – FUMAGALLI Andrea (1997) (a cura di), *Il lavoro autonomo di seconda generazione*, Feltrinelli, Milano.
- BONAZZI Giuseppe (1998), *Storia del pensiero organizzativo*, F. Angeli, Milano.
- BRAVERMAN Harry (1976), *Lavoro e capitale monopolistico*, Einaudi, Torino.
- BROLLO Marina (1997), *La mobilità interna del lavoratore. Commento all'art. 2103*, in *Il Codice Civile. Commentario* diretto da P. Schlesinger, Milano, Giuffrè.
- BRUSCO Sebastiano (1989), *Piccole imprese e distretti industriali*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- BUTERA Federico (1988), *La flessibilità: da fonte di regolamentazione a componente di nuovi modelli di regolamento nelle organizzazioni*, in AA.VV., *La sfida delle flessibilità*, F. Angeli, Milano.
- ID. (1991), *Il castello e la rete*, F. Angeli, Milano.
- ID. (1999), *I lavoratori della conoscenza: il lavoro, la formazione, la rappresentanza*, in A. Ranieri (a cura di), *Il sapere e il lavoro*, F. Angeli, Milano, 35 ss.
- CALCATERRA Luca (2002), *Il divieto di interposizione nelle prestazioni di lavoro: problemi applicativi e prospettive di riforma*, in R. De Luca Tamajo (a cura di), *I processi di esternalizzazione. Opportunità e vincoli*, Ed. Sc. It., Napoli, 127 ss.
- CALLINI Daniele (2001), *Leggere le organizzazioni*, F. Angeli, Milano.

- CALLINI Daniele – MONTAGUTI Lubiano (1993), *Cambiamento organizzativo e formazione*, F. Angeli, Milano.
- CAMPOBASSO Gian Franco (1997), *Diritto commerciale*, 1, *Diritto dell'impresa*, Utet, Torino.
- CARABELLI Umberto (1978), *Struttura sindacale ed evoluzione della contrattazione collettiva nell'industria tessile*, in B. Veneziani (a cura di), *La contrattazione collettiva in Italia 1945-1977*, Cacucci, Bari.
- ID. (1998), *Intervento*, in Atti del XII Congresso dell'AIDLaSS, Milano 23-5 maggio 1997, su *Autonomia collettive e occupazione*, Giuffrè, Milano, 229 ss.
  - ID. (1999), *Flessibilizzazione o destrutturazione del mercato del lavoro? Il lavoro interinale in Italia e in Europa*, in *Studi in onore di G. Giugni*, I, Cacucci, Bari, 185 ss.
  - ID. (2001a), *I licenziamenti per riduzione di personale in Italia*, in AA.VV., *I licenziamenti per riduzione di personale in Europa*, Cacucci, Bari, 111 ss.
  - ID. (2001b), *Intervento programmato al Seminario del CESRI-LUISS su La riforma del lavoro a termine*, Roma 22 ottobre 2001, in [http://www.unicz.it/lavoro/Carabelli\\_368.htm](http://www.unicz.it/lavoro/Carabelli_368.htm)
  - ID. (2002), *Dagli ammortizzatori sociali alla rete integrata di tutele sociali: alcuni spunti per una riforma del welfare*, in *Econ. & Lav.*, n. 1, 57 ss.
  - ID. (2002b), *Intervento al «I Seminario di studi "Massimo D'Antona"», su Il Libro Bianco sul mercato del lavoro e la sua attuazione legislativa. Una riflessione sul Cambiamento*, Firenze 18 gennaio 2002, Atti pubblicati nel sito dell'AIDLaSS [www.aidlass.org/dantona/intervento\\_Carabelli.htm](http://www.aidlass.org/dantona/intervento_Carabelli.htm).
- CARABELLI Umberto – LECCESE Vito (2002), *Legge, autonomia collettiva e autonomia individuale nella disciplina dell'orario di lavoro in Italia*, in [http://unicz.it/lavoro/Carabelli\\_Leccese.pdf](http://unicz.it/lavoro/Carabelli_Leccese.pdf)
- CARINCI Franco (1985), *Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro: il rapporto individuale*, in *Giornale Dir. Lav. Rel. Ind.*, 203 ss. (Relazione all'VIII Congresso dell'AIDLaSS, Napoli, 12-14 aprile 1985).
- CARINCI Franco - DE LUCA TAMAJO Raffaele -TOSI Paolo - TREU Tiziano (1998), *Diritto del lavoro, Il rapporto di lavoro*, Utet, Torino.
- CARRIERI Mimmo (2002), *La temporaneità come regola e come problema. Note sul lavoro interinale*, in *Quad. Rass. Sind.*, 2, 43 ss.
- CARUSO Bruno – RICCI Gianfranco (1994), *Sistemi e tecniche retributive*, in B. Caruso – C. Zoli – L. Zoppoli, *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Jovene, Napoli, 37 ss.
- CASSI Vincenzo (1961), *La subordinazione del lavoratore nel diritto del lavoro*, Giuffrè, Milano.

- CASTELVETRI Laura (1992), *Fonti collettive e differenziazioni normative tra lavoratori*, in *Dir. Rel. Ind.*, 81 ss.
- ID. (2001), *Libertà contrattuale*, Giuffrè, Milano.
- CESSARI Aldo (1969), *Fedeltà, lavoro, impresa*, Giuffrè, Milano.
- CEVOLI Marida (2001), , *Organizzazione e diagnosi delle competenze*, in *Quad. Rass. Sind.*, , n. 2, 65 ss.
- ID. (2002), *Nuove identità di lavoro*, EDIESSE, Roma.
- CEVOLI Marida –MEGHNAGI Saul (2000), *La competenza al singolare*, in *Quad. Rass. Sind.*, n. 2, 179 ss.
- CHIACCHIERINI Claudio (2001), *Competere attraverso l'organizzazione*, Cedam, Padova.
- CIPRESSI Pierpaolo (1967), *Il luogo della prestazione di lavoro subordinato*, Giuffrè, Milano.
- COASE Ronald (1995), *Impresa, mercato e diritto*, Il Mulino, Bologna.
- COLANTONI Claudia (2001), *A proposito di collaborazioni coordinate e continuative*, in *Dir. Rel. Ind.*, n. 1, 29 ss.
- COLOMBO Massimo G, (1996), *Il modello del mercato verticale organizzato*, in S. Mariotti, *Mercati verticali organizzati e tecnologie dell'informazione*, Fondazione Adriano Olivetti.
- CORAZZA Luisa (2002), *L'outsourcing come strategia per la competitività*, in R. De Luca Tamajo (a cura di), *I processi di esternalizzazione. Opportunità e vincoli*, Ed. Sc. It., Napoli, 183 ss.
- CORI Enrico (1997), *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano.
- CORRADO Renato (1956), *La nozione unitaria del contratto di lavoro*, Utet, Torino.
- COSTABILE Lilia (2002a), *Aspetti economici del Libro Bianco del Ministero del Lavoro*, in *Studi Economici*, n.77, 107 ss.
- ID. (2002b), *Riforme istituzionali ed esiti economici: l'evoluzione della 'relazione d'impiego' ed il ruolo del capitale umano nell'esperienza italiana*, *Nota di apertura*, in *Econ. Pol.*, n. 3, 349 ss.
- COTESTA Vittorio (2001), *Le basi culturali della cooperazione e del conflitto nella fabbrica di Melfi*, in *Econ. & Lav.*, n. 3, 181 ss.
- CROZIER Michel (1990), *L'impresa in ascolto. Il management nel mondo post-industriale*, Il sole 24 ore, Milano.
- DAHRENDORF Ralf (1995), *Quadrare il cerchio*, Laterza, Roma-Bari.
- D'ANTONA Massimo – DE LUCA TAMAJO Raffaele (1991), *La retribuzione ad incentivi: introduzione*, in *Dir. Rel. Ind.*, n. 1, 5 ss.
- DELL'OLIO Matteo (1986), *I soggetti e l'oggetto del rapporto di lavoro*, in *Trattato di diritto privato* diretto da P. Rescigno, Utet, Torino, Estratto.

- DE NOVA Giorgio (1974), *Il tipo contrattuale*, Cedam, Padova.
- DEL PUNTA Riccardo (2001), *Economia e diritto del lavoro*, in *Giornale Dir. Lav. Rel. Ind.*, 3 ss.
- ID. (2002), *Ragioni economiche, tutela dei lavori e libertà del soggetto*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, I, 401 ss.
- DE LUCA TAMAJO (1999), *I processi di terziarizzazione intra moenia ovvero la fabbrica multisocietaria*, in *Dir. Merc. Lav.*, n. 1, 49 ss.
- ID. (2002a), *I controlli sui lavoratori*, in *I poteri del datore di lavoro nell'impresa*, Atti del Convegno di Studi di Venezia, 12 aprile 2002, Cedam, Padova, 27 ss.
- ID. (2002b), *Le esternalizzazioni tra cessione di ramo d'azienda e rapporti di fornitura*, in Id. (a cura di), *I processi di esternalizzazione. Opportunità e vincoli*, Ed. Sc. It., Napoli, 9 ss.
- DE PAOLIS Alessandro (2000), *Outsourcing e valorizzazione delle competenze*, F. Angeli, Milano.
- DE SIMONE Gisella (1995), *Titolarità dei rapporti di lavoro e regole di trasparenza*, F. Angeli, Milano.
- DIOGUARDI Gianfranco (1995), *L'impresa nella società del terzo millennio*, Laterza, Roma-Bari.
- FELSTEAD Alan – JEWSON Nick (1999), *Global Trends in Flexible Labour*, MacMillan Basingstoke.
- FERRARO Giuseppe (1998), *Dal lavoro subordinato al lavoro autonomo*, in *Giornale Dir. Lav. Rel. Ind.*, 429 ss.
- FERRO LUZZI Paolo (1985), *L'impresa*, in AA. VV., *L'impresa*, Giuffré, Milano.
- FORRESTER Viviane (1997), *L'orrore economico*, Ponte alle Grazie, Firenze.
- GALANTINO Luisa (2000), *Diritto del lavoro*, Giappichelli, Torino.
- FREY Luigi (1975), *Lavoro a domicilio e decentramento dell'attività produttiva*, F. Angeli, Milano.
- ID. (2002), *Le innovazioni tecnologiche e la struttura professionale dell'occupazione*, in *L'impresa al plurale. Quaderni della partecipazione*, n. 9, 137 ss.
- FURLANETTO Luciano – MASTRIFORTI Carlo, *Outsourcing e global services*, F. Angeli, Milano
- GAETA Lorenzo (1993a), *Subordinazione e autonomia nella dottrina*, in L. Gaeta – P. Tesaurò, *Il rapporto di lavoro: subordinazione e costituzione*, t. I, Utet, Torino.
- ID. (1993b), *Lavoro a distanza e subordinazione*, Ed. Sc. It., Napoli.
- GALANTINO Luisa (1995) (a cura di), *Qualità totale e rapporto di lavoro*, Giuffré, Milano.
- ID. (2000), *Diritto del lavoro*, Giappichelli, Torino.
- GALLINO Luciano (1978), voci *Dizionario di sociologia*, Utet, Torino.

- ID. (1998), *Se tre milioni vi sembrano pochi*, Einaudi, Torino.
- ID. (2001), *Il costo umano della flessibilità*, Laterza, Roma-Bari.
- GARILLI Alessandro (1989), *Sez. III. La mobilità orizzontale fra 'soggezione' e 'collaborazione'*, in A. Garilli - A. Bellavista, *Innovazioni tecnologiche e statuto dei lavoratori: i limiti ai poteri dell'imprenditore fra tutela individuale e collettiva (artt. 4-9-13)*, in *Quad. Dir. Lav. Rel. Ind.*, n. 6, 139 ss.
- GAROFALO Domenico (2001), *Formazione e lavoro tra diritto e contratto*, Cacucci, Bari (e.p.).
- ID. (2003), *Mobbing e tutela del lavoratore tra fondamento normativo e tutela risarcitoria*, in corso di pubblicazione.
- GAROFALO Mario Giovanni (1999), *Un profilo ideologico del diritto del lavoro*, in *Studi in onore di G. Giugni*, I, Cacucci, Bari, 453 ss.
- GHERA Edoardo (1984), *La mobilità aziendale e i suoi limiti*, in *Mass. Giur. Lav.*, 392 ss.
- ID. (1988), *La subordinazione fra tradizione e nuove proposte*, in *Giornale Dir. Lav. Rel. Ind.*, 621 ss.
- ID. (1999), *Prospettive del contratto individuale di lavoro*, in *Studi in onore di G. Giugni*, I, Cacucci, Bari, 477 ss.
- ID. (2002), *Diritto del lavoro*, Cacucci, Bari.
- GHEZZI Giorgio (1965), *La mora del creditore nel rapporto di lavoro*, Giuffrè, Milano.
- GIANNINI Massimo Severo (1949), *Rilevanza costituzionale del lavoro*, in *Riv. Giur. Lav.*, I, 1 ss.
- GIUGNI Gino (1951), *Nullità dell'accordo tra datore di lavoro e prestatore di lavoro per una retribuzione inadeguata alle mansioni esplicate*, in *Foro Pad.*, I, 1009 ss.
- ID. (1963), *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, Jovene, Napoli.
- GORRETTA Gianluca (2001), *Commento agli artt. 5, 6, 7, 8 e 18, M. Miscione (a cura di), I congedi parentali*, IPSOA, Milano.
- GOUGH James (1992), *Wher's the Value in Post-Fordism?*, in N. Gilbert – R. Burrows – A. Pollert, *Fordism and Flexibility. Division and Changes*, MacMillan Press Ltd, Basingstoke, 31 ss.
- GORZ André (1992), *Metamorfosi del lavoro*, Bollati Boringhieri, Torino.
- GRANDI Mario (1986), *La mobilità interna*, in AA.VV., *Strumenti e limiti della flessibilità dell'organizzazione aziendale*, Giuffrè, Milano, 251 ss.
- ID. (1987), voce *Rapporto di lavoro*, in *Enc. Dir.*, XXXVIII, Giuffrè, Milano, 313 ss.
- ID. (1997), «*Il lavoro non è una merce*»: una formula da rimeditare, in *Lav. dir.*, 557 ss.
- ID. (1999), *Persona e contratto di lavoro. Riflessioni storico-critiche sul lavoro come oggetto del contratto di lavoro*, in *Arg. dir. lav.*, 309 ss.

- GRECO Paolo (1939), *Il contratto di lavoro*, Utet, Torino.
- GUARRIELLO Fausta (2000), *Trasformazioni organizzative e contratto di lavoro*, Jovene, Napoli (e.p.).
- HERNANDEZ Salvatore (1968), *Posizioni non contrattuali del rapporto di lavoro*, Cedam, Padova.
- ICHINO Pietro (1985), *Il tempo della prestazione nel rapporto di lavoro*, II, Giuffrè, Milano.
- ID. (1987), *L'orario di lavoro e i riposi. Commento agli artt. 2107-2109*, in *Il Codice Civile. Commentario* diretto da P. Schlesinger, Milano, Giuffrè.
  - ID. (1989), *Subordinazione e autonomia nel diritto del lavoro*, Giuffrè, Milano.
  - ID. (1994), voce *Orario di lavoro*, in *Dig. Disc. Priv., Sez. Comm.*, X, Torino, Utet, 391 ss.
  - ID. (1996), *Il lavoro e il mercato*, Mondadori, Milano.
  - ID. (2000), *Il contratto di lavoro*, in *Trattato di diritto civile e commerciale* diretto da A. Cicu e F. Messineo e continuato da L. Mengoni, XXVII, t. 2, Giuffrè, Milano.
  - ID. (2001), *Il dialogo tra economia e diritto del lavoro*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, I, 165 ss.
- INVERNIZI Emanuele (2000), *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano.
- JANNARELLI Antonio (1993), *Diritto Agrario e società industriale*, 2 tomi, Cacucci, Bari.
- LAMBERTUCCI Pietro – BELLOMO Stefano (1998), in P. Santoro Passarelli, *Flessibilità*, III, Giappichelli, Torino, 351 ss.
- LASSANDARI Andrea (2001), *Il contratto aziendale decentrato*, Giuffrè, Milano.
- LECCESE Vito (2001), *L'orario di lavoro*, Cacucci, Bari.
- LEGA Carlo (1963a), *La diligenza del lavoratore*, Giuffrè, Milano.
- ID. (1963b), *La comunità di lavoro nell'impresa*, Giuffrè, Milano.
- LENER Angelo (1985), voce *Potere (in generale): b) Diritto privato*, in *Enc. Dir.*, Giuffrè, Milano, vol. XXXIV, 610 ss.
- LEOTTA Giuseppe (2002), *Alcuni appunti per una rilettura del comma 1 dell'art. 36 della Costituzione*, in *Riv. Giur. Lav.*, II, 697 ss.
- LISO Francesco (1982), *La mobilità del lavoratore in azienda*, F. Angeli, Milano.
- ID. (1998), *Autonomia collettiva e occupazione*, in *Giornale Dir. Lav. Rel. Ind.*, 191 ss., (Relazione al XII Congresso dell'AIDLaSS, Milano 23-5 maggio 1997, Atti pubblicati in *Autonomia collettive e occupazione*, Giuffrè, Milano, 3 ss.)

- LOI Piera (1999), *L'analisi economica del diritto e il diritto del lavoro*, in *Giornale Dir. Lav. Rel. Ind.*, 547 ss.
- MAGRINI Sergio (1973), voce *Lavoro (Contratto individuale)*, in *Enc. Dir.*, 369 ss.
- MANCINI Federico (1957), *La responsabilità contrattuale del prestatore di lavoro*, Giuffré, Milano.
- MARAZZA Marco (2002), *Saggio sull'organizzazione del lavoro*, Cedam, Padova.
- MARAZZI Christian (1997), *Il lavoro autonomo nella cooperazione comunicativa*, in S. Bologna – A. Fumagalli (a cura di), *Il lavoro autonomo di seconda generazione*, Feltrinelli, Milano, 43 ss.
- MARINO Giorgio (1976), *La collaborazione nel contratto individuale di lavoro*, Giuffré, Milano
- MATTAROLO Maria Giovanna (2000), *Obbligo di Fedeltà del prestatore di lavoro. Commento all'art. 2105*, in *Il Codice Civile. Commentario* diretto da P. Schlesinger, Milano, Giuffré.
- MAZZIOTTI Fabio (1974), *Contenuto ed effetti del contratto di lavoro*, Jovene, Napoli.
- MAZZOLARI Francesca (2001), *Scenari di flessibilità del lavoro nelle imprese*, in SAMEK LODOVICI Manuela – SEMENZA Renata, *Le forme di lavoro. L'occupazione non standard: Italia e Lombardia nel contesto europeo*, F. Angeli, Milano, 205 ss.
- MAZZOTTA Oronzo (1979), *Rapporti interpositori e contratto di lavoro*, Giuffré, Milano.
- MÉDA Dominique (1997), *Società senza lavoro*, Feltrinelli, Milano.
- MEGHNAGI Saul (2001), *Tra dialogo sociale e azione legislativa*, in *Quaderni Rass. Sind.*, n. 2, 31 ss.
- ID. (2003), *The quality of work and the quality of learning in Italian small firms*, in corso di pubblicazione.
- MEGHNAGI Saul - GIANFRANCO Coronas, *Politiche del lavoro e ammortizzatori sociali. Il ruolo della formazione continua e delle analisi dei fabbisogni* (2003), in corso di pubblicazione.
- MEHAUT Philippe – DELCOURT Jacques (1995), *Le rôle de l'entreprise dans la production des qualifications : effets formateurs de l'organisation di travail*, Document CEDEFOP, Berlino.
- MENCONI Luigi (1965), *Contratto e rapporto di lavoro nella recente dottrina italiana*, in *Riv. Soc.*, 675 ss.
- ID. (1971), *Lezioni sul contratto di lavoro*, Celuc, Milano.
- ID. (1986), *La questione della subordinazione in due trattazioni recenti*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 5 ss.

- ID. (1996), *Teoria generale dell'ermeneutica ed ermeneutica giuridica*, in Id., *Ermeneutica e dogmatica giuridica*, Giuffr , Milano, 1 ss.
- ID. (1998), *I diritti sociali*, in *Arg. Dir. Lav.*, 1 s.
- MIGLIORANZI Luigi Adolfo (1940), *Il rapporto di lavoro subordinato come inserzione nell'ordinamento gerarchico dell'azienda*, in *Dir. Lav.*, I, 78 ss.
- MILLIBAND Ralph (1994), *Socialism for a Sceptical age*, Polity Press, Cambridge (UK)
- MORTATI Costantino (1954), *Il lavoro nella Costituzione*, in *Dir. Lav.*, I, 149 ss.
- NAPOLI Mario (1996), *Contratto e rapporto di lavoro oggi*, in Id., *Questioni di diritto del lavoro (1992-1996)*, Giappichelli, Torino, 3 ss., da cui le citazioni in testo. Il saggio era gi  stato pubblicato in *Le ragioni del diritto*, Scritti in onore di Luigi Mengoni, T. II, *Diritto del lavoro – Diritto commerciale*, Giuffr , Milano, 1995, 1057 ss.
- ID. (2002), *Disciplina del mercato del lavoro ed esigenze formative*, in Id., *Lavoro, diritto, mutamento sociale (1997-2001)*, Giappichelli, Torino, 40 ss., da cui le citazioni in testo. Il saggio era gi  stato pubblicato in *Riv. Giur. Lav.* 1997, I, 263 ss.
- NIGRO Mario (1989), voce *Amministrazione pubblica (organizzazione giuridica dell')*, in *Enc. Giur. Treccani*, II.
- NOGLER Luca (2002), *Ancora su «tipo» e rapporto di lavoro subordinato nell'impresa*, in *Arg. Dir. Lav.*, 109 ss.
- O' HIGGINS Paul (1996), *«Il lavoro non   una merce». Un contributo irlandese al diritto del lavoro*, in *Giornale Dir. Lav. Rel. Ind.*, 295 ss.
- OTERI Cristina (2001), *Il lavoro atipico in Italia: tendenze e interpretazioni*, in *Dir. Merc. Lav.* n. 3, 511 ss.
- PARDOLESI Roberto, voce *Analisi economica del diritto*, in *Dig. Civ.*, Sez. Civ., Utet, Torino, 309 ss.
- PEDRAZZOLI Marcello (a cura di) (1995), *Danno biologico e oltre*, Giappichelli, Torino.
- ID. (1998), *Lavoro sans phrase e ordinamento dei lavori. Ipotesi sul lavoro autonomo*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, I, 49 ss.
- PERA Giuseppe – PAPALEONI Marco (2003), *Diritto del lavoro*, Cedam, Padova.
- PERSIANI Mattia (1966), *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, Padova.
- ID. (1971), *Prime osservazioni sulla nuova disciplina delle mansioni e dei trasferimenti dei lavoratori*, in *Dir. Lav.*, I, 11 ss.
- ID. (1995), *Diritto del lavoro e razionalit *, in *Arg. Dir. Lav.*, 1 ss.
- ID. (1998), *Autonomia, subordinazione e coordinamento nei recenti modelli di collaborazione lavorativa*, in *Dir. Lav.*, I, 203 ss.



- ID. (2000), *Dirittodel lavoro e autorità dal punto di vista giuridico*, in *Arg. Dir. Lav.*, 1 ss.
- PERULLI Adalberto (1992), *Il potere direttivo dell'imprenditore*, Giuffré, Milano.
- ID. (1996), *Il lavoro autonomo*, in *Trattato di diritto civile e commerciale* diretto da A. Cicu e F. Messineo e continuato da L. Mengoni, XXVII, t. 1, Giuffré, Milano.
- ID. (2002), *Il potere direttivo del datore di lavoro*, in *I poteri del datore di lavoro nell'impresa*, Atti del Convegno di Studi di Venezia, 12 aprile 2002, Cedam, Padova, 9 ss.
- PESSI Roberto (1989), *Contributo allo studio della fattispecie lavoro subordinato*, Giuffré, 1989.
- PINTO Vito (1999), *Il lavoro nei gruppi imprenditoriali: oltre il decentramento?*, in *Giornale Dir. Lav.Rel. Ind.*, 1999, 445 ss.
- PISANI Carlo (1996), *La modificazione delle mansioni*, F. Angeli, Milano
- PROIA Giampiero (2002a), *Metodo tipologico, contratto di lavoro subordinato e categorie definitorie*, in *Arg. Dir. Lav.*, 87 ss.
- ID. (2002b), *Flessibilità e tutela «nel» contratto di lavoro subordinato*, in *Giornale Dir. Lav.*, 411 ss.
- PROVASI Giancarlo (2002), *La società della conoscenza e il futuro del lavoro*, in *L'impresa al plurale. Quaderni della partecipazione*, n. 9, 15 ss.
- RABAGLIETTI M. F. (1956), *Introduzione alla teoria del lavoro nell'impresa*, Giuffré, Milano.
- REICH Robert (1993), *L'economia delle nazioni*, Il Sole 24 ore libri, Milano.
- REVELLI Marco (1997), *La sinistra sociale*, Bollati Boringhieri, Torino.
- ID. (2001), *Oltre il Novecento*, Einaudi, Torino.
- RIESER Vittorio (1991), *L'analisi della professionalità nel quadro delle trasformazioni delle condizioni di lavoro*, in AA.VV., *Professionalità in transizione*, 81 ss.
- RIFKIN Jeremy (1995), *La fine del lavoro. Il declino della forza lavoro globale e l'avvento dell'era del post-mercato*, Baldini & Castoldi, Milano.
- ID. (2000), *L'era dell'accesso*, Oscar Mondadori, Milano.
- RIZZA Roberto (2000), *Trasformazioni del lavoro, nuove forme di precarizzazione lavorativa e politiche del welfare: alcune riflessioni preliminari*, in *Soc. Lav.*, n. 78-9, 13 ss.
- ID. (2003), *Il lavoro mobile*, Carocci, Roma.
- ROMA Giovanni (1997), *Le funzioni della retribuzione*, Cacucci, Bari.
- ID. (2002), *Retribuzioni e inquadramento*, in *Econ. & Lav.*, n. 3, 105 ss.
- ROMAGNOLI Umberto (1967), *La prestazione di lavoro nel contratto di società*, Giuffré. Milano.

- ID. (1972), *Commento all'art. 13*, in AA.VV., *Statuto dei diritti dei lavoratori*, Zanichelli-Fori It., Bologna-Roma, 174 ss.
- ID. (1995), *Il lavoro in Italia*, Il Mulino, Bologna.
- RONDINONE Nicola (2001), *L'«attività», nel codice civile*, Giuffré, Milano.
- RUBBERY Jill – GRIMSHAW Damian (2001), *Les TIC, l'emploi et la qualité de l'emploi*, in *Revue Int. Dr. Trav.*, 207 ss.
- RULLANI Enzo (1988), *Flessibilità del lavoro e flessibilità di impresa: le nuove regole dello sviluppo industriale*, in AA.VV., *La sfida della flessibilità*, F. Angeli, Milano.
- ID. (1998), *Dal fordismo realizzato al postfordismo possibile: la difficile transizione*, in E. Rullani – L. Romano, *Il postfordismo*, Etaslibri, Milano, 2 ss.
- ID. (1999), *Dopo Taylor: il nuovo rapporto tra conoscenza e produzione*, in A. Ranieri (a cura di), *Il sapere e il lavoro*, F. Angeli, Milano, 20 ss.
- ID. (2001a), *New/net/knowledge economy: le molte facce del postfordismo*, in *Econ.Pol.Ind.*, 2001, n. 110, 5 ss.
- ID. (2001b), *L'organizzazione tra old e new economy*, in *L'impresa al plurale. Quaderni della partecipazione*, n. 9, 63 ss.
- RUSPOLI Maurizio (2002), *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Il Mulino, Bologna.
- SALVATI Michele (2001), *Servono gli economisti del lavoro?*, in <http://www.riel.it/bacheca/Firenze/Papers/Salvati.pdf>
- SAMEK LODOVICI Manuela – SEMENZA Renata, *Il percorso di ricerca*, in Idd., *Le forme di lavoro. L'occupazione non standard: Italia e Lombardia nel contesto europeo*, F. Angeli, Milano.
- SANDULLI Pasquale (1974), *Prestazione di lavoro subordinato e attività di rappresentanza*, Giuffré, Milano.
- SANTUCCI Rosario (1997), *Parità di trattamento, contratto di lavoro e razionalità organizzative*, Giappichelli, Torino.
- SCARPELLI Franco (1997), *Professionalità e nuovi modelli di organizzazione del lavoro*, in AA.VV., *Qualità totale e diritto del lavoro*, Ricerca diretta da L. Spagnuolo Vigorita, Giuffré, Milano, 263 ss.
- SCIARRA Silvana (2001), *Diritti sociali. Riflessioni sulla Carta Europea dei diritti fondamentali*, in *Arg. Dir. Lav.*, 391 ss.
- SCOGNAMIGLIO Renato (1978), *La rilevanza del lavoro nelle disposizioni fondamentali della Costituzione*, in R. Scognamiglio (a cura di), *Il lavoro nella giurisprudenza costituzionale*, Angeli, Milano, 1978, 15 ss.
- ID. (1997), *Danno biologico e rapporto di lavoro*, in *Arg. Dir. Lav.*, n. 5, 1 ss.
- ID. (2000), *Diritto del lavoro*, Jovene, Napoli.

- ID. (2001), *La disponibilità del rapporto di lavoro subordinato*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, I, 95 ss.
- SEN Amartya (2002), *Globalizzazione e libertà*, Mondadori, Milano.
- SENNET Richeard (1999), *L'uomo flessibile*, Feltrinelli, Milano.
- SMURAGLIA Carlo (1958), *La Costituzione e il sistema del diritto del lavoro*, Feltrinelli, Milano.
- SPAGNUOLO VIGORITA Luciano (1986), *Subordinazione e impresa*, in *Orient. Giur. Lav.*, 983 ss.
- SPEZIALE Valerio (2001), *La nuova legge sul lavoro a termine*, in *Giornale Dir. Lav. Rel. Ind.*, 361 ss.
- STANDING Guy (1999), *Global labour flexibility*, MacMillan Press Ltd., Basingstock/London.
- STIGLITZ Joseph E. (2002), *La globalizzazione e i suoi oppositori*, Einaudi, Torino.
- SUPIOT Alain (1994), *Critique du droit du travail*, Puf, Paris.
- ID. (1996), *Crisi del welfare e mutamenti del diritto del lavoro in Francia*, in *Riv. Giur. Lav.*, I, 52 ss.
- ID. (1999), *Au delà de l'emploi*, Flammarion, Paris (Rapporto generale per la Commissione Europea).
- ID. (2000), *Lavoro subordinato e lavoro autonomo*, in *Dir. Rel. Ind.*, 217 ss.
- SUPPIEJ Giuseppe (1957), *La struttura del rapporto di lavoro*, I, Cedam, Padova.
- ID. (1972), *Il potere direttivo dell'imprenditore e i limiti derivanti dallo statuto dei lavoratori*, in *I poteri dell'imprenditore e i limiti derivanti dallo statuto dei lavoratori*, Atti del IV Congresso Nazionale dell'AIDLASS, Saint Vincent, 3-6 giugno 1971, Giuffrè, Milano.
- ID. (1982), *Il rapporto di lavoro*, Cedam, Padova.
- THOMPSON Paul (2002), *Contestando il quadro complessivo: lavoro, occupazione ed economia politica all'interno e oltre il dibattito sul processo lavorativo*, in *Soc. Lav.*, n. 86-7, 40 ss.
- TRONTI Leonello (2003), *Capitale umano e nuova economia. Riorganizzazione dei sistemi formativi e sviluppo dei mercati delle conoscenze*, in *Dritti Mercati Lavori*, n. 1, 53 ss.
- TREU Tiziano (2001), *Politiche del lavoro*, Il Mulino, Bologna.
- VALEBONA Antonio (1997), *Autonomia collettiva e occupazione: l'efficacia soggettiva del contratto collettivo*, in *Giornale Dir. Lav. Rel. Ind.*, 382 ss., (Relazione al XII Congresso dell'AIDLASS, Milano 23-5 maggio 1997, Atti pubblicati in *Autonomia collettive e occupazione*, Giuffrè, Milano, 79 ss.).

- VARDARO Gaetano (1989), *Il potere disciplinare giuridificato*, in Id., *Itinerari*, a cura di L. Gaeta, A. Marchitello, P. Pascucci, F. Angeli, Milano, 181, già pubblicato in *Giornale Dir. Lav. Rel. Ind.*, 1986, 1 ss.
- VENEZIANI Bruno (1975), *I controlli dell'imprenditore ed il contratto di lavoro*, Cacucci, Bari.
- ID. (1987), *Nuove tecnologie e contratto di lavoro: profili di diritto comparato*, in *Giornale Dir. Lav. Rel. Ind.*, 3 ss.
  - ID. (2000), *Nel nome di Erasmo da Rotterdam. La faticosa marcia dei diritti sociali fondamentali nell'ordinamento comunitario*, in *Riv. Giur. Lav.*, I, 779 ss.
- VICARI Salvatore (2002), *L'outsourcing come strategia per la competitività*, in R. De Luca Tamajo (a cura di), *I processi di esternalizzazione. Opportunità e vincoli*, Ed. Sc. It., Napoli, 71 ss.
- VIRTUANI Roberta (1997), *L'outsourcing nei sistemi informativi aziendali*, F. Angeli, Milano.
- VISCOMI Antonio (1997a), *«Quell'agile ritmo che l'azienda si aspetta»: qualità totale e diligenza del lavoratore*, in AA.VV., *Qualità totale e diritto del lavoro*, Ricerca diretta da L. Spagnuolo Vigorita, Giuffré, Milano, 219 ss.
- ID. (1997b), *Diligenza e prestazione di lavoro*, Giappichelli, Torino.
- WILDAVSKY Aaron (1980), *The Art and Craft of Policy Analysis*, Mac Millan Press, Basingstoke.
- WILLIAMSON Oliver.E. (1987), *Le istituzioni economiche del capitalismo*, F. Angeli, Milano.
- ZOLI Carlo (1988), *La tutela delle posizioni «strumentali» del lavoratore*, Giuffré, Milano.
- ID. (1994), *Parità di trattamento e retribuzione*, in B. Caruso – C. Zoli – L. Zoppoli, *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, I, Jovene, Napoli, 145 ss.
- ZOPPOLI Antonello (2000), *Dirigenza, contratto di lavoro e organizzazione*, Ed. Sc. It., Napoli.
- ZOPPOLI Lorenzo (1991a), *La corresponsività nel contratto di lavoro*, Ed. Sc. It., Napoli.
- ID. (1991b), *Nozione giuridica di retribuzione, incentivazione e salario variabile*, in *Dir. Rel. Ind.*, n. 1, 29 ss.
  - ID. (1994), *Accordi sindacali sul salario variabile nell'industria e rapporti di lavoro*, in AA.VV., *Retribuzione incentivante e rapporti di lavoro*, Ricerca diretta da L. Zoppoli, Giuffré, Milano, 1 ss.
  - ID. (1997), *Lo spirito del dono e il contratto di lavoro: Qualità Totale, socialità primaria e arricchimento delle corresponsività 'negoziate'*, in AA.VV., *Qualità totale e diritto del lavoro*, Ricerca diretta da L. Spagnuolo Vigorita, Giuffré, Milano, 57 ss.

- Id. (2003), *Il lavoro di Aracne: formazione e politiche attive dell'impiego nelle recenti dinamiche istituzionali*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 1, 85 ss.